



**PROPUESTA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD A
TRAVÉS DEL COACHING EMPRESARIAL EN LA DIRECCIÓN
SEDE CENTRAL DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA
DE AREQUIPA. 2017.**

BARRIONUEVO SURI JESÚS ERNESTO

ASESOR: PAÚL R. RODRÍGUEZ OCHOA

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES Y HUMANAS
PROGRAMA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Arequipa, Perú

2017

*A Dios, por regalarme la vida, darme sabiduría
y la gracia de poder servir a los demás.*

.

RESUMEN

La presente investigación se basó en el desarrollo de una propuesta para incrementar la productividad a través del coaching empresarial en la dirección sede central de la Sociedad de Beneficencia pública de Arequipa, específicamente para lo que envuelve la productividad, detrás de únicamente un eficiente uso de recursos materiales, así tenemos: el clima laboral, motivación laboral, efectividad de los equipos de trabajo, relaciones humanas, comunicación efectiva, etc.; la finalidad fue trabajar en estos aspectos de real importancia, así mejorar considerablemente el desempeño del capital humano.

La propuesta estuvo enmarcada en el tipo de investigación aplicada, con un diseño descriptivo de fuente mixta (documental y campo) y correlacional (una depende de la otra). Se empleó instrumentos de recolección de datos, específicamente el análisis de fuentes documentales y encuestas estructuradas.

Para la elaboración de la propuesta y el cumplimiento de los objetivos planteados se estableció una aplicación del coaching por niveles jerárquicos, empleando estrategias formativas y estrategias de sesiones de coaching con técnicas y herramientas propias de esta disciplina. Las metodologías como: Coaching sistémico, reversible, con PNL y ontológico, son base fundamental para el proceso dentro de cada estrategia aplicada.

De esta manera se pudo concluir que a través del coaching empresarial se genera un incremento de la productividad, reflejado en un cambio del clima laboral, mejor desenvolvimiento y eficiencia del personal.

Palabras Claves: Sociedad de Beneficencia pública de Arequipa, coaching empresarial, productividad, metodologías de coaching, clima laboral, eficiencia del personal.

ABSTRACT

This research was based on the development of a proposal to increase productivity through business coaching in Arequipa's Public Benefit Society's headquarters, specifically for what involves productivity, behind only an efficient use of material resources, we have the following: The work climate, work motivation, work team effectiveness, human relations, effective communication, etc .; The purpose was to work on these aspects of real importance, thus greatly improving the performance of human capital.

The proposal was framed in the type of applied research, with a descriptive design of mixed source (documentary and applied) and correlational (one depends on the other). Data collection instruments were used, specifically the analysis of documentary sources and structured surveys.

In order to elaborate the proposal and the fulfillment of the proposed objectives, it was established an application of coaching by hierarchical levels, using training strategies and strategies of coaching sessions with techniques and tools of this discipline. Methodologies such as: Coaching with NLP, systemic and reversible are fundamental basis for the process within each applied strategy.

In this way it was possible to conclude that through business coaching an increase of the productivity is generated, reflected in a change of the work climate, better development and staff efficiency.

Keywords: Arequipa's Public Benefit Society, business coaching, productivity, coaching methodologies, work climate, staff efficiency.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 2 |
| CAPÍTULO I | 4 |
| 1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO..... | 4 |
| 1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA..... | 4 |
| 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... | 6 |
| 1.2.1. Formulación del problema central | 6 |
| 1.2.2. Formulación de los problemas complementarios | 6 |
| 1.3. OBJETIVOS | 6 |
| 1.3.1. Objetivo General..... | 6 |
| 1.3.2. Objetivos Específicos..... | 6 |
| 1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 7 |
| 1.5. LIMITACIONES DEL ESTUDIO | 8 |
| 1.6. DELIMITACIÓN..... | 8 |
| 1.7. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN | 9 |
| 1.8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES | 9 |
| CAPÍTULO II..... | 11 |
| 2. MARCO DE REFERENCIA | 11 |
| 2.1. ANTECEDENTES..... | 11 |
| 2.2. MARCO CONCEPTUAL..... | 14 |
| 2.2.1. Coaching | 14 |
| 2.2.1.1. Coaching: Sus orígenes | 14 |
| 2.2.1.2. ¿Qué es el coaching?..... | 15 |
| 2.2.1.3. Diferencias de otras disciplinas relacionadas al coaching..... | 15 |
| 2.2.1.4. Competencias básicas de un coach profesional | 16 |
| 2.2.1.5. Tipos de coaching | 17 |
| 2.2.1.6. Metodologías | 19 |
| 2.2.1.7. Proceso del Coaching | 23 |
| 2.2.1.8. Modelos de aplicación para el proceso de coaching | 26 |
| 2.2.1.9. Valor, Impacto y la Efectividad del Coaching..... | 27 |
| 2.2.1.10. Beneficios del uso de un coach..... | 29 |
| 2.2.1.11. Consejos para contratar un coach..... | 31 |
| 2.2.1.12. ¿Por qué debo elegir un Coach Acreditado?..... | 32 |
| 2.2.2. Liderazgo | 33 |
| 2.2.3. Productividad..... | 34 |
| 2.2.3.1. Definición tradicional de productividad..... | 34 |
| 2.2.3.2. Enfoque moderno de Productividad..... | 35 |
| 2.2.3.3. Causas que disminuyen la productividad en las empresas | 37 |
| 2.2.3.4. Ventajas de una mayor productividad en las empresas. | 37 |
| 2.2.3.5. Productividad en empresas de servicio..... | 39 |

| | | |
|---|--|-----------|
| 2.2.3.6. | Factores que influyen en la productividad..... | 40 |
| 2.2.3.7. | Factores para mejorar la productividad | 40 |
| 2.2.3.8. | Errores comunes acerca de la productividad | 44 |
| 2.2.4. | Sociedad de beneficencia pública de Arequipa | 45 |
| 2.2.4.1. | Misión | 45 |
| 2.2.4.2. | Visión | 45 |
| 2.2.4.3. | Lema..... | 45 |
| 2.2.4.4. | Ejes estratégicos..... | 46 |
| 2.2.4.5. | Objetivos estratégicos | 46 |
| CAPITULO III | | 47 |
| 3. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL | | 47 |
| 3.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | | 47 |
| 3.1.1. ESPECIFICACIONES DE LA INVESTIGACIÓN | | 47 |
| 3.1.1.1. Tipo de investigación | | 47 |
| 3.1.1.2. Enfoque de investigación | | 47 |
| 3.1.1.3. Diseño de investigación..... | | 47 |
| 3.1.1.4. Sección de la investigación..... | | 47 |
| 3.2. POBLACIÓN..... | | 48 |
| 3.3. MUESTRA | | 48 |
| 3.4. INSTRUMENTO | | 49 |
| 3.5. FUENTES..... | | 49 |
| 3.6. PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN..... | | 50 |
| CAPITULO IV | | 51 |
| 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN | | 51 |
| 4.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL | | 51 |
| 4.1.1. Historia..... | | 51 |
| 4.1.2. Denominación, naturaleza, fines y objetivos..... | | 53 |
| 4.1.3. Programas asistenciales y productivos a cargo de la Sociedad de Beneficencia pública de Arequipa | | 54 |
| 4.1.3.1. Programas Sociales | | 54 |
| 4.1.3.2. Programas Productivos..... | | 58 |
| 4.1.4. Estructura orgánica de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa | | 62 |
| 4.1.5. Relación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas..... | | 63 |
| 4.1.6. Relación con la problemática Institucional | | 64 |
| 4.2. DIAGNÓSTICO DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DE AREQUIPA SEGÚN LA ENCUESTA..... | | 65 |
| 4.2.1. Datos generales..... | | 65 |
| 4.2.2. Conocimiento general sobre la institución | | 67 |
| 4.2.3. Información del puesto..... | | 69 |
| 4.2.4. De las condiciones y el ambiente laboral | | 72 |

| | | |
|--|---|------------|
| 4.2.5. | Expectativas sobre el puesto..... | 74 |
| 4.3. | IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA REAL QUE AFECTA LA PRODUCTIVIDAD SEGÚN ENCUESTA APLICADA | 76 |
| PROPUESTA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD A TRAVÉS DEL COACHING EMPRESARIAL EN LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DE AREQUIPA..... | | 78 |
| 4.4. | PROPUESTA DE COACHING EMPRESARIAL..... | 79 |
| PRIMERA ETAPA | | 79 |
| 4.4.1. | PLAN GENERAL DE LA PROPUESTA | 79 |
| 4.4.1.1. | Objetivo | 79 |
| 4.4.1.2. | Objetivos específicos..... | 79 |
| 4.4.1.3. | Implementación del programa de coaching empresarial | 80 |
| 4.4.1.4. | Establecimiento del coaching por niveles..... | 81 |
| 4.4.1.5. | Formulación de las estrategias | 81 |
| SEGUNDA ETAPA..... | | 82 |
| 4.4.2. | PLAN DE ACCIÓN | 82 |
| 4.4.2.1. | Estrategia “Programa de Motivación y Liderazgo” | 82 |
| 4.4.2.2. | Estrategia “Coaching ejecutivo uno a uno y capacitación para el directorio, gerencia general y los mandos medios”..... | 86 |
| 4.4.2.3. | Estrategia “Integración del coaching empresarial a todo el personal” | 91 |
| TERCERA ETAPA..... | | 94 |
| 4.4.3. | EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PROGRAMA | 94 |
| 4.4.3.1. | Evaluación y control del programa | 94 |
| 4.4.3.2. | Revisiones por la dirección..... | 95 |
| 4.4.3.3. | Indicadores de medición..... | 95 |
| 4.4.3.4. | Resultados de la evaluación..... | 96 |
| 4.4.3.5. | Resultados esperados para incremento de la productividad | 97 |
| 4.4.3.6. | Continuidad en la práctica del coaching empresarial | 100 |
| 4.4.3.7. | Índice de satisfacción después de aplicado el programa de coaching empresarial | 100 |
| 4.5. | PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL (8 MESES – 64 PERSONAS – 208 HORAS APLICADAS DE TRABAJO) | 101 |
| 4.6. | INSTITUCIONES FORMALES CON ALCANCE DE COACHES PROFESIONALES..... | 102 |
| CAPITULO V | | 103 |
| 5.1. | CONCLUSIONES | 103 |
| 5.2. | RECOMENDACIONES..... | 105 |
| BIBLIOGRAFÍA | | 106 |
| ANEXOS | | 115 |

Índice de gráficos

| | |
|--|-----|
| Gráfico 1 Mayor Productividad | 30 |
| Gráfico 2 Construcción de la confianza | 30 |
| Gráfico 3 Retorno de la Inversión..... | 30 |
| Gráfico 4 Satisfacción | 31 |
| Gráfico 5 Rango de edades | 65 |
| Gráfico 6 Sexo | 66 |
| Gráfico 7 Conocimiento de la misión por parte del personal | 67 |
| Gráfico 8 Conocimiento de la visión por parte del personal | 68 |
| Gráfico 9 Capacitación del personal | 69 |
| Gráfico 10 Herramientas necesarias de trabajo | 70 |
| Gráfico 11 Supervisión de trabajo | 70 |
| Gráfico 12 Evaluación del trabajo | 71 |
| Gráfico 13 Instalaciones físicas | 72 |
| Gráfico 14 Ambiente laboral | 72 |
| Gráfico 15 Monotonía y aburrimiento en el trabajo..... | 73 |
| Gráfico 16 Motivación | 74 |
| Gráfico 17 Tipo de motivación | 74 |
| Gráfico 18 Conformidad con el trabajo..... | 75 |
| Gráfico 19 Imagen de la institución..... | 121 |
| Gráfico 20 Conocimiento de deberes..... | 121 |
| Gráfico 21 Actividades del puesto..... | 122 |
| Gráfico 22 Nivel del puesto..... | 122 |
| Gráfico 23 Relación con colegas | 123 |
| Gráfico 24 Desempeño de colegas..... | 123 |
| Gráfico 25 Ambiente laboral | 124 |
| Gráfico 26 Importancia de la experiencia | 124 |

Índice de ilustraciones

| | | |
|---------------|--|----|
| Ilustración 1 | Proceso de la sesión de coaching | 23 |
| Ilustración 2 | El modelo de coaching GROW | 26 |
| Ilustración 3 | Modelo de la estrella del coaching | 27 |
| Ilustración 4 | Componentes de enfoque moderno de la productividad | 35 |
| Ilustración 5 | Validación del modelo de productividad | 36 |
| Ilustración 6 | Organigrama de la SBPA | 62 |
| Ilustración 7 | FODA | 63 |
| Ilustración 8 | Coaching por niveles | 81 |

Índice de tablas

| | | |
|----------|--|-----|
| Tabla 1 | Datos generales de encuestados | 65 |
| Tabla 2 | Sexo de encuestados | 66 |
| Tabla 3 | Antigüedad en la institución | 67 |
| Tabla 4 | Primera capacitación | 88 |
| Tabla 5 | Segunda capacitación | 88 |
| Tabla 6 | Tercera capacitación | 89 |
| Tabla 7 | Cuarta capacitación | 89 |
| Tabla 8 | Quinta capacitación | 90 |
| Tabla 9 | Sexta capacitación | 90 |
| Tabla 10 | Indicadores de medición | 96 |
| Tabla 11 | Resultados esperados con 1º herramienta | 98 |
| Tabla 12 | Resultados esperados con 2º y 3º herramienta | 99 |
| Tabla 13 | Presupuesto de implementación | 101 |
| Tabla 14 | Instituciones con alcance de coaches profesionales | 102 |

Índice de anexos

| | | |
|-------|--|-------|
| I. | SOLICITUD PARA ACCEDER A LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DE AREQUIPA Y REALIZAR LA INVESTIGACIÓN | 1166 |
| II. | CARTA DE PRESENTACIÓN MEDIANTE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO | 11818 |
| III. | CUESTIONARIO PARA LA PROPUESTA DE INCREMENTO DE PRODUCTIVIDAD A TRAVÉS DEL COACHING EMPRESARIAL EN LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DE AREQUIPA. 2017. | 11919 |
| IV. | DIAGNÓSTICO DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DE AREQUIPA SEGÚN LA ENCUESTA | 1211 |
| V. | INFORMES DE PRESUPUESTOS GASTOS E INGRESOS DE LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DE AREQUIPA | 1255 |
| VI. | CUESTIONARIO DE EFECTIVIDAD LABORAL..... | 1311 |
| VII. | CUESTIONARIO DE CONTROL DEL CLIMA LABORAL..... | 1355 |
| VIII. | CUESTIONARIO DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN | 13939 |
| IX. | CÓDIGO DEONTOLÓGICO DE LA ICF | 1411 |
| X. | PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017 | 1466 |

INTRODUCCIÓN

El capital más importante dentro de cualquier tipo de organización es la persona, es a quien se le presta una debida atención, pues la obtención de objetivos a mediano y largo plazo estarán sujetas a un pensamiento lógico y necesario: “los grandes resultados se obtienen de adentro hacia afuera”, con esta frase me refiero a trabajar directamente en gestionar y mejorar el potencial del personal, de esta manera se asegura una satisfacción plena en el cliente final. La productividad no se encierra en el eficiente uso de recursos y mejora de procesos, sino que, se relaciona directamente con el comportamiento del personal, el despliegue de sus capacidades y un equilibrio entre objetivos personales e institucionales.

Mediante la puesta en marcha de un programa estructurado de coaching empresarial, se ofrece un cambio en las percepciones y forma de trabajo de todo el personal dentro de la institución, una adecuación única que logra compromiso, despliegue de capacidades y una mejor gestión utilizando herramientas de coaching.

Actualmente la Sociedad de Beneficencia pública de Arequipa no demuestra una buena productividad; la presidencia y trabajadores de esta institución mencionan la falta de iniciativa en el personal, no tomar decisiones en ausencia del inmediato superior, falta de visión e innovación, falta de motivación y deficiencia en las capacidades personales como fuentes latentes de esta baja productividad. Viendo esta realidad se precisa aplicar un programa de cambio y transformación del personal, es por ello que se propone realizar coaching empresarial en esta sociedad.

Para el desarrollo de este programa se emplea como guía la metodología basada en las experiencias, competencias y habilidades de un coach profesional a cargo del proceso de coaching, con un diseño de estudio descriptivo (documental y campo) y correlacional. Antes de la puesta en marcha de programa de coaching se utiliza instrumentos de recolección de datos como el análisis de fuentes documentales y las encuestas estructuradas.

Para abordar la temática, este trabajo de investigación se estructuró en cinco capítulos, en el primer capítulo se define el planteamiento teórico, donde se introduce al tema describiendo el problema hallado, se define un objetivo general y objetivos específicos para el desarrollo de la investigación. Seguido de ello se especifica la hipótesis, siendo esta la siguiente: *“Dado que se propone poner en marcha la propuesta de coaching empresarial, es probable que a través de esta disciplina la productividad se incremente en la dirección sede central de la Sociedad de Beneficencia pública de Arequipa”*

El segundo capítulo, se desarrolla el marco de referencia, aquí se contemplan los antecedentes de estudios previos a la investigación, asimismo se describen bases teóricas de mucha importancia para el entendimiento correcto de todo el estudio.

En el tercer capítulo, la descripción del planteamiento operacional donde se pauta la metodología que será empleada para el desarrollo de la investigación.

En el capítulo cuarto se muestra los resultados de la investigación, haciendo un diagnóstico situacional basado en información proporcionada por la institución y un diagnóstico según la encuesta aplicada. Dentro de este mismo capítulo se detalla la propuesta completa para incrementar la productividad a través del coaching empresarial en dicha institución.

Finalmente en el último capítulo se describen las conclusiones y recomendaciones, donde se exponen las conclusiones obtenidas a lo largo de la investigación y las recomendaciones para un óptimo desarrollo continuo de la propuesta.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Sociedad de beneficencia pública de la ciudad de Arequipa (2016):

En la actualidad, la sociedad de beneficencia pública de Arequipa, es un organismo público descentralizado del Ministerio de la Mujer y del Desarrollo Social, con personería jurídica de derecho público interno y con autonomía administrativa, comprendida en el sistema para la población en riesgo, que tiene como ente rector al Instituto Nacional de Bienestar Familiar, y cuya función es la asistencia social a los albergados en sus establecimientos asistenciales. Sus actividades están regidas por las normas de los Decretos Legislativos 356 y 866.

Según lo manifestado por una de sus autoridades Ing. Edgardo Calderón y varios de los trabajadores de dicha institución quienes buscan un medio laboral que motive crecimiento personal y profesional, mencionan que algunos de los problemas que aquejan esta institución son: Falta de iniciativa en el personal, no tomar decisiones en ausencia del inmediato superior, falta de visión e innovación, falta de motivación, deficiencia en las capacidades personales (tanto el nivel profesional y técnico del personal no es el adecuado), el personal en su mayoría se encuentra arriba de los cincuenta años de edad, lo cual impide imponer un nivel de presión elevado de acorde a las necesidades actuales, se dan cierto tipo de capacitaciones para el personal pero no marcan un cambio positivo en la forma de pensar; con estos problemas bien acentuados el ambiente laboral se ve perjudicado, provocando a la vez el no despliegue de capacidades en el personal.

Esta Sociedad requiere de una organización y apoyo en la administración bajo modelos que puedan ser aplicados a su realidad, siendo así podemos mencionar que: De acuerdo con Lyons (2001), uno de los fundamentos del coaching es precisamente la estrategia de

integrar los objetivos del individuo, los del equipo de trabajo y los de la organización. Debe alcanzarse el equilibrio entre la organización y la persona lo cual se logrará mediante la adaptación individualizada de las necesidades y aspiraciones de cada quien, con la estrategia, visión, misión y valores de la organización.

Hoy en día algunas empresas saben que su productividad es baja y que se podría dar algo mejor trabajando en ámbitos que logren un cambio global. Los directivos o dueños suelen caer en el conformismo o miedo a invertir en algo que no sea un bien tangible.

Salazar y Molano (2000), proponen que el coaching es un sistema que abarca una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo y más aun, un nuevo enfoque de liderazgo. Entonces, podrá decirse que el coaching es un enfoque muy amplio que abarca liderazgo, plan de carrera profesional, aprendizaje organizacional y por lo tanto, el desarrollo de las potencialidades de los individuos que al interactuar con los valores, misión y objetivos de las empresas, se constituye como una estrategia organizacional. Dichos aspectos que abarca esta disciplina son esenciales para definir la correspondencia de la disciplina con la institución. Cabe mencionar que podría haber otras disciplinas o programas que puedan calzar bien con la institución, pero el coaching al ser una herramienta completa busca el desarrollo integral, punto de suma importancia para esta entidad.

El coaching empresarial, una disciplina aún no muy bien conocida, a través de la experiencia de empresas que han acudido y aplicado este tipo de programa nos permite confiar plenamente y tener la certeza que será de gran ayuda para enfrentar problemas principales que se observan en la Beneficencia pública de Arequipa.

Se va a proponer un incremento de la productividad de esta institución a través del coaching empresarial. Se trabajará de adentro hacia afuera (personal, organización y clientes) cubriendo tanto objetivos personales como de la organización.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Formulación del problema central

¿Cómo se puede incrementar la productividad a través del coaching empresarial en la dirección sede central de la Sociedad de Beneficencia pública de Arequipa. 2017?

1.2.2. Formulación de los problemas complementarios

- ¿Cuál es la situación actual en la dirección sede central de la Sociedad de Beneficencia pública de Arequipa?
- ¿De qué forma el coaching podría contribuir al cumplimiento de los objetivos y metas de una organización?
- ¿Cuál sería la propuesta para incrementar la productividad a través del coaching empresarial en la dirección sede central de la Sociedad de Beneficencia pública de Arequipa?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Brindar una propuesta para incrementar la productividad a través del coaching empresarial en la dirección sede central de la Sociedad de Beneficencia pública de Arequipa. 2017.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional que permita conocer la situación actual de la dirección sede central de la Sociedad de Beneficencia pública de Arequipa.
 - Describir aspectos del proceso de coaching que podrían contribuir al cumplimiento de los objetivos y metas de la dirección sede central de la Sociedad de Beneficencia pública de Arequipa.
 - Definir las etapas, estrategias y acciones para incrementar la productividad a través del Coaching empresarial en la dirección sede central de la Sociedad de Beneficencia pública de Arequipa.
-

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Teórica

La investigación tiene como objetivo elaborar una propuesta para incrementar la productividad a través del coaching empresarial en la dirección sede central de la Sociedad de Beneficencia pública de Arequipa, del mismo modo describir objetivamente la gestión y la situación actual del área administrativa de dicha institución. La información que se obtenga ayudará a revisar el trabajo que viene desarrollando la institución y las estrategias que utiliza en su gestión de personal. Este proyecto ayudará a describir el estado de satisfacción del personal y la gestión del mismo.

Metodológica

La investigación tiene como objetivo posterior determinar, optimizar, crear nuevas estrategias y proponer un incremento de la productividad a través del coaching empresarial que coadyuven a implementar la Gestión y fortalecimiento de su propia productividad en no solo ésta institución sino en muchas más similares.

Social

Esta investigación tiene como objetivo plantear un modelo que ayude a satisfacer primero al personal, una vez se haya establecido este nivel de satisfacción se transmitirá directamente a la satisfacción del público haciendo que las personas relacionadas con esta institución sientan y logren un bienestar común.

Económica

Toda institución tiene que rendir un fruto, en este caso la Sociedad de Beneficencia pública debería lograr una rentabilidad equilibrada en sus obras e instituciones de ayuda y colaboración. Con este modelo la sociedad se hará más fuerte a través de sus trabajadores haciéndose más productiva, consecuencia de esto mas solvencia para proyectos. De esta manera contribuirá con la ciudad de Arequipa y finalmente con la economía del país.

1.5. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

En cuanto a limitaciones de la investigación, en primer lugar la especialidad de Coaching está en pleno crecimiento en nuestra ciudad, aún no hay un entendimiento claro por el público en general sobre esta disciplina. Se aprovechará al máximo los pocos profesionales en este campo, que dicho sea de paso son de muy alta competencia.

En segundo lugar, partiendo de esta limitación también mencionamos que el coaching no ha sido difundido en nuestra ciudad, tanto las instituciones como las personas no conocen de los beneficios que se obtienen con el coaching.

En tercer lugar, se sabe de algunos problemas con la productividad laboral en la Sociedad de Beneficencia Pública de esta ciudad, siendo así se cuenta con personas muy interesadas en resolver estos problemas y superarlos, pero el resto de personal de la institución le teme mucho al cambio. No vemos el apoyo total, esto puede llegar a ser una gran barrera para obtener la información necesaria y real de lo que pasa en interno. El personal probablemente no se siente preparado de contar los problemas en los cuales están sumergidos, haciendo que la información no sea cien por ciento real.

1.6. DELIMITACIÓN

Temática

La realización de la presente investigación busca proponer el incremento de la productividad a través del coaching empresarial en la dirección sede central de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Espacial

La presente propuesta de investigación se llevará a cabo en la dirección sede central de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Temporal

El análisis se efectuará tomando documentación del 2013 al 2015, con cortes de actualización según lo permitido del 2016.

1.7. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Dado que se propone poner en marcha la propuesta de coaching empresarial, es probable que a través de esta disciplina la productividad se incremente en la dirección sede central de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

1.8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

| VARIABLE | DIMENSIONES | INDICADORES |
|---|---|---|
| COACHING EMPRESARIAL Variable independiente | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Auto conocimiento ➤ Compromiso ➤ Efectividad personal ➤ Liderazgo ➤ Motivación personal | <ul style="list-style-type: none"> • Auto motivación • Auto control emocional • Compromiso propio y laboral • Habilidades de comunicación • Trabajo en equipo • Nivel de gestión del tiempo • Nivel de eficiencia |
| PRODUCTIVIDAD Variable dependiente | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Clima laboral ➤ Motivación laboral ➤ Efectividad laboral ➤ Gestión del capital humano | <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de relaciones humanas • Nivel de habilidades de comunicación • Nivel de equilibrio entre la vida y el trabajo • Nivel de motivación laboral • Nivel de satisfacción laboral • Nivel de rendimiento del personal en el trabajo • Nivel de gestión del personal • Nivel de gestión del tiempo • Nivel de efectividad de los equipos de trabajo • Nivel de eficiencia |

Para las diferentes dimensiones e indicadores se relacionarán aspectos importantes que posteriormente serán usados en la herramienta principal de este estudio, estos se utilizarán para trabajar y obtener resultados medibles:

- **Clima laboral**

- Personal a gusto con el ambiente laboral de su área de trabajo
- Adecuada relación con sus colegas.
- Habilidades de comunicación.
- Interés por el desenvolvimiento de sus pares.
- Considerar si el ambiente laboral y las relaciones con sus compañeros de trabajo podrían mejorar por completo.
- Equilibrio entre la vida y el trabajo.

- **Motivación laboral**

- Autoconfianza del personal
- El personal considera que su trabajo es monótono y aburrido.
- El personal recibe motivación alguna para desempeñar de mejor manera su labor.

- **Gestión del capital humano**

- Rendimiento del personal en el trabajo
 - Gestión del tiempo
 - Efectividad de los equipos de trabajo
 - Capacitación del personal previa a ocupar el cargo que ostenta.
 - Condiciones de trabajo
 - Herramientas de trabajo
 - Espacio de trabajo
-

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1. ANTECEDENTES

Osorio, N. (2013). Coaching empresarial como factor de productividad en la empresa. (Tesis de licenciatura) Universidad Veracruzana. Veracruz, México.

El autor habla sobre una herramienta que en los últimos años ha ido ganando un espacio muy importante como instrumento valioso en muchas empresas. La técnica que refiere es coaching, cuya definición, muy bien citada en dicho texto; ésta se trata de una disciplina enfocada en instruir, entrenar y dirigir a un individuo o grupo, con el fin de conseguir algún objetivo y desarrollar habilidades específicas.

El objetivo de esta investigación es unir dos temas de suma importancia para las empresas, la contabilidad, contenida dentro del área financiera, con el factor humano, el cual es el pilar de las organizaciones. El coaching cumplirá su función y buscará un progreso cabal uniendo estos temas.

Lovo, S.; Hernández, A. y Paiz, V. (2012). Propuesta de un modelo de coaching empresarial que contribuya en el fortalecimiento de la competitividad en la empresa “metro shoes” de la ciudad de san miguel. (Tesis de licenciatura) Universidad de Oriente. San Miguel, El salvador.

La presente tesis examina una empresa de zapatos de El Salvador, después de analizar su situación, se propone un modelo de coaching empresarial para “Metro Shoes”, Algunos de los problemas más resaltantes son: Falta de iniciativa en el personal, falta de coordinación, rotación de personal, incumplimiento de las leyes laborales y falta de motivación.

Con las excelentes técnicas de coaching se propone aplicar un modelo específico que sea adecuado para la empresa, haciendo que ésta despliegue sus capacidades y sea más competitiva para el mercado.

Orellana, M.; Menjivar, J. y Aldana, J. (2005). Elaboración de un modelo de coaching continuo que mejore el desempeño de los mandos medios en la supervisión de los empleados de las grandes empresas hoteleras ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador. (Tesis de licenciatura) Universidad Francisco Gavidia. San Salvador, El Salvador.

Esta tesis analiza a las grandes empresas hoteleras ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador. Posterior a un análisis de la situación se elabora un modelo de coaching continuo, el cual dará como resultado una mejora importante en problemas como el bajo rendimiento del personal de estos grandes hoteles y la poca influencia que ejercen los superiores que están a su cargo. Trabajar en los mandos medios significa una mejora significativa ya que continuamente se logra beneficios directos en el desempeño de sus subordinados. Una vez aplicado el modelo de coaching continuo se logró múltiples beneficios que abatieron los problemas y a su vez le ofrecieron un valor agregado a los hoteles.

Ayala, G.; Rivas, M. y Santos. S. (2005). Propuesta de un programa de coaching (entrenamiento) para incrementar la efectividad del recurso humano en las medianas empresas del sector comercio de la ciudad de San Miguel. (Tesis de licenciatura) Universidad de Oriente. San Miguel, El salvador.

Con la globalización y nuevas tendencias la lucha de las medianas empresas por estar a la par del crecimiento de mercado hace que se preocupen por mejorar y resolver problemas internos, uno de los más importantes radica en el capital humano, ya que hace falta una técnica para orientar al personal, para que de esta manera logre mejorar su desempeño. Se elabora esta propuesta para satisfacer sus necesidades reales en búsqueda de un desarrollo integral y participativo.

López, E. y Sagastegui, G. (2015). Implementación de un plan de coaching para disminuir la rotación laboral de los colaboradores de la empresa constructora LCM Ingenieros SAC en la ciudad de Lima, año 2015. (Tesis de licenciatura). Universidad privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú.

El problema es la alta rotación del personal. Los problemas en el clima organizacional afectan el desempeño de una empresa, por esta razón se buscan cuales son las causas principales que han dado origen a una excesiva rotación laboral. En este sentido, se propone implementar un plan de coaching al personal que trabaja directamente en obra con el fin de incrementar su compromiso, motivación y fidelidad con la constructora, mediante sesiones en las cuales el trabajador eleve su potencial personal y su satisfacción en el aspecto laboral.

Mogollon, C. y Sanchez, M. (2015). El coaching como herramienta para mejorar el desarrollo empresarial de las Pymes del sector comercio del distrito de Tarapoto, año 2014. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de San Martín. Tarapoto, Perú.

La mayor parte de las empresas en este sector han dejado de lado al capital humano, centrándose tan sólo en aspectos de supervisión. Hoy en día para elevar el rendimiento del personal, se tiene que trabajar mucho en la motivación que estos puedan tener, para ello se trabaja con el coaching, la cual es una magnífica herramienta para mejorar el desempeño de una persona en su ambiente laboral. Adecuando sus objetivos con los propios de la empresa y elevando la satisfacción general.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Coaching

2.2.1.1. Coaching: Sus orígenes

Una ciudad muy conocida en los siglos XV y XVI llamada Kocs, ubicada a una distancia considerada de Budapest. Es allí que se hizo muy frecuente el uso de un modelo exclusivo de carruaje con suspensión. Comenzó a hablarse del “Kocsi szekér”, que significa el carruaje de Kocs. Kutsche término alemán proviene de Kocsi, luego en italiano es cocchio, coach en inglés y tenemos en español la palabra coche. Por tanto, como principio y origen coach es húngaro. Coach entonces es un vehículo tirado por animales para movilizar personas de un lugar a otro. (Ravier, 2005, p.80)

Para Weil (2011), ello tiene mucho sentido ya que el coaching sirve para movilizar a las personas de un punto a otro al cual deseen llegar. El conductor de ese vehículo es el coach (sirve de guía) quien facilita el proceso de desplazamiento del cliente (o coachee) pero no define el punto de llegada.

Más allá de sus orígenes, el coaching como metodología nace en el campo deportivo a mediados de los años 70 con Timothy Gallwey, quien se dio cuenta de que el peor freno de un deportista no es su cuerpo sino su mente. Llamo entonces a su método: El juego interior.

Seguido, Sir Jhon Whitmore uno de los padres del coaching, llevó el método de Gallwey al medio empresarial inglés con gran éxito.

2.2.1.2. ¿Qué es el coaching?

Como el cofundador del coaching define “El coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle.”, partiendo que la persona que lo recibe es libre de definir sus metas y objetivos (Whitmore, J., 2009).

Según ICF International Coach Federation, el coaching consiste en un trato profesional continuado, el cual busca conseguir efectos extraordinarios en la empresa, vida, negocios o trabajo de las personas. Mediante el programa de coaching, el coachee ahonda en su conocimiento, mejora su calidad de vida y aumenta su rendimiento.

Decimos entonces que el coaching es un proceso de acompañamiento y facilitación entre un coach y un coachee (cliente), que integra herramientas dinámicas del lenguaje, emoción y cuerpo. El coach ayuda a las personas, equipos y organizaciones para que reduzcan grietas con respecto a metas tanto de la persona como de la organización.

2.2.1.3. Diferencias de otras disciplinas relacionadas al coaching

- **Capacitación:** La capacitación es enseñar, transmitir información para el aprendizaje de una o varias personas.
 - **Mentoring:** Formación de un pupilo, es el ofrecimiento de información, consejo o guía que hace una persona que tiene experiencia a otra para su desarrollo personal o profesional.
 - **Counseling:** Literalmente se traduce como consejo, es una técnica de apoyo emocional mediante el apoyo y asesoramiento de un profesional es capaz de resolver sus propios conflictos.
 - **Consultoría:** La consultoría es un servicio externo al que normalmente acuden las empresas con el fin de encontrar soluciones a sus problemas.
-

- **Psicología:** Esta disciplina está orientada a investigar sobre los procesos mentales de las personas basados en las experiencias, vemos pasado y presente.

2.2.1.4. Competencias básicas de un coach profesional

Las 11 Competencias Claves del Coaching

La International Coach Federation ICF (actualizado al 2013) describe 11 competencias básicas de coaching que han sido desarrolladas para una adecuada comprensión sobre el enfoque actualmente utilizado.

1. Ética y estándares profesionales - Entender la ética y los estándares del coaching y usarlos apropiadamente en las diversas situaciones.
 2. Contrato de coaching – Establecimiento claro de reglas, detalles y parámetros de cada interacción entre el coach y el cliente.
 3. Construye confianza y trato con el cliente - Habilidad para establecer un ambiente de confianza y respeto para el cliente, seguridad para ambos.
 4. Presencia del coach – Demostración de confianza y seguridad del coach, presencia de profesional el cual demuestre su capacidad para llevar la sesión.
 5. Escucha activa – Enfoque en la conversación con el cliente, en lo que dice y lo que no, entendimiento claro de lo que quiere expresar el cliente para llevar una buena sesión.
 6. Preguntas poderosas – Es la habilidad del coach de generar cuestionamientos claves que afloren los verdaderos intereses, pensamientos e información necesaria para sacar provecho a la interacción de coaching.
-

7. Comunicación directa - Comunicación efectiva durante las reuniones de coaching, manejar una expresión de modo que tenga un impacto profundo en el cliente.

8. Creación de consciencia - Es la habilidad de darle al cliente mediante interpretaciones adecuadas una capacidad de toma de conciencia que le ayuden ver su realidad y empezar a enfrentarse a ella.

9. Elaboración de acciones – Es la capacidad del coach para desarrollar con el cliente oportunidades y perspectivas de desarrollo de modo que sirvan para la solución o mejora de las situaciones que tenga el cliente.

10. Establecimiento de metas y planes – Establecimiento de un plan generador de mejoras de impacto para ser desarrolladas por el cliente, en base a su interés y perspectiva.

11. Manejo del progreso y responsabilidad – Transmitir la responsabilidad al cliente, quien es la única persona que estará a cargo de una posible mejora.

2.2.1.5. Tipos de coaching

En cualquier tipo de coaching la finalidad es la misma, pero el enfoque de trabajo se orienta por el área y la modalidad de sesión. Si hablamos de especialidad, podemos ver que el coaching puede ser: Ejecutivo, educativo, organizacional, familiar, personal, etc; cuando hablamos de modalidad el coaching puede ser: Grupal, individual, online, presencial, etc.

La tipología puede ser amplia, pero para motivos de este estudio se describirá tres tipos de coaching básicos que nos sirvan para tener idea con respecto al coaching en el mundo empresarial (Correa, 2008).

i. Coaching personal

El coaching personal es amplio de describir y aplicar, puesto que se trata de empoderar a las personas a lograr un cambio en sus vidas, alcanzar su potencial y crear la vida que anhelan. Lo hace amplio el hecho de que el objetivo de cada persona y la forma en la que se puede trabajar es totalmente distinta a la de otra. Con cambios positivos, enfocados a un crecimiento constante se ayudará a la personas, desde el punto donde se encuentra, a cerrar el espacio que los aleja de su punto final.

ii. Coaching ejecutivo

El coaching ejecutivo busca impulsar un cambio directo y desarrollo de los líderes de una organización para que estos tengan un impacto positivo en los resultados empresariales. Necesario mencionar que el objetivo no se detiene en los aspectos empresariales si no también se busca un equilibrio entre la vida privada y la profesional. De esta manera los líderes se preparan para hacerle frente a un mundo más complejo y cambiante.

iii. Coaching empresarial

Este tipo de coaching se dirige a empresas y organizaciones. La compañía puede optar por contratar un coach externo para capacitar a un coach interno o simplemente que el coach externo se encargue de todo el proceso. El objetivo con este tipo de coach es de ayudar a desplegar las capacidades de los empleados, motivarlos y lograr una eficiencia en el trabajo.

2.2.1.6. Metodologías

i. Coaching con PNL

“La PNL se inició en EEUU entre los 70 y 80 con la labor de un profesor muy reconocido John Grinder y un psicólogo Richard Bandler, quienes se enfocaron a tomar como foco a tipo conferencistas de excelencia, así formaron un modelo de habilidades de comunicación. Estos modelos podían ser usados por otros profesionales con el fin de obtener resultados similares. Con este ejemplo aquí se modela un mismo patrón a partir de coaches de excelencia, así se puede decir qué es lo apropiado y que no. No es preciso de crear nuevos caminos.

La PNL estudia asimismo la dirección y perspectiva con que nosotros podemos procesar y entender las cosas: qué concepto tenemos en base a nuestras creencias, valores, cómo varían nuestros estados emocionales y cómo le damos un propio significado a las cosas. La PNL como parte de la psicología trata la parte interna subjetiva de una persona” (O’Connor y Lages, 2004).

O’Connor y Seymour (1993) escriben que “La PNL es considerado como arte y sapiencia de la grandeza interna personal. Arte, la persona brinda algo único y esto no se puede pronunciar con palabras o procesos. Ciencia, ya que tiene un proceso, método para realizar la descripción de modelos empleados por distintos personajes. La PNL le enseña a percibir y establecer sus propios éxitos, por tanto el goce y disfrute será el máximo. (p.28).

En su siguiente libro O’Connor y Lages (2004) describe una relación clara entre el PNL y el Coaching, pues menciona que la Programación Neurolingüística o PNL está hecha a la medida del coaching. Nos muestra que la PNL estudia tres grandes áreas que le dan su nombre:

Programación Secuencia de nuestras acciones para
alcanzar objetivos.

Neurología La mente y el modo en que pensamos.

Lingüística Modo de utilizar el lenguaje y cómo éste
nos afecta.

Es aquí donde está lo interesante para la aplicación, pues el coach PNL puede entender la percepción ante la realidad del cliente y adecuar la forma de expresión para que el cliente logre sus objetivos. Siguiendo con O'Connor y Lages describen lo siguiente:

¿Qué es lo que la PNL aporta al coaching?

- Rapidez: Las técnicas de PNL trabajan ligeramente.
- Diseño diestro: No sigas en lo mismo si no funciona.
- Modo de atractivo: Cada persona tiene un potencial propio que lo hace diferente.
- Técnicas sencillas: Este aporte tiene mucha relación ya que pareciera que la PNL está hecha justo para el coaching.
- Percepción para ver las cosas.
- Rapport y generación de confianza.

ii. Coaching ontológico

Echeverría (2011) afirma lo siguiente:

Esta metodología de coaching se constituye en el resultado que emerge de una interacción, a partir de la dinámica en que se integran muchos aspectos que llevan a que se produzca ese resultado. Explicado en este sentido, estos aspectos no son excluyentes entre sí, sino se convergen en la dinámica para producir, como fenómeno emergente, el resultado que llamamos coaching ontológico.

Todos esos factores juegan un papel destacado en la obtención de ese resultado. Lo más importante, es como resultado de esa interrelación se genera un cambio en la forma de ser del cliente. Ese desplazamiento debe ser valuado como un cambio cualitativo y también como una transformación y expansión del ser que originalmente era (p.95).

iii. Inteligencia emocional

Goleman (1995) define la inteligencia emocional como *“la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones”*.

En este mismo libro menciona lo siguiente: “Aquellos hombres que poseen una inteligencia emocional tienen muchas veces las siguientes características: Emocionalmente equilibrados, extrovertidos y alegres. Están dotados de una capacidad para comprometerse con las causas y las personas, suelen adoptar responsabilidades, mantienen una visión ética de la vida y son amables y cariñosos en sus relaciones. Su vida emocional es rica y apropiada; se sienten, en suma, a gusto consigo mismos, con sus semejantes y con el universo social en el que viven” (Goleman, 1995).

Componentes de la inteligencia emocional:

- Actitud positiva
 - Conciencia emocional de uno mismo: ¿Me conozco? ¿Cuáles son mis emociones y cómo me afectan?
 - Autocontrol emocional: Es necesario controlar tus emociones de acuerdo a las situaciones que vives, las personas suelen dejarse guiar por los diferentes estados de ánimo, más no por decisiones razonables.
-

- Auto – motivación: Este componente está ligado directamente con los objetivos y propósito de vida que tengas, si no hay claridad en estos, la motivación propia no puede ser encaminada.
- Competencia social: Mantener buenas relaciones con las personas que te rodean, se habla de habilidades sociales, buena comunicación, empatía, etc.
- Reconocimiento de emociones ajenas: Es importante fijarnos en las expresiones y emociones de las personas a tu alrededor, esta acción establece un lazo más cercano con ellos.

iv. Coaching sistémico

En Maigrup nos facilitan una aclaración muy acertada del coaching sistémico, pues se dice que esta metodología nos permite ver (desvelar) el todo, se refiere a las dinámicas no conscientes detrás de los conflictos, situaciones complejas o problemas.

Maigrup en este texto menciona a un Coach Sistémico reconocido el cual nos provee un acercamiento al mundo sistémico pues señala que, *“Una organización es un sistema de interrelaciones entre personas, de interdependencias entre departamentos, áreas, proyectos,...de intercambio de información y recursos. Y sobre todo, una organización es también, un sistema de interacción humana. Una red de relaciones no ideal, y distinto para cada organización.”* (Rodríguez, 2010, citado por Maigrup, 2012).

A su vez nos describe el uso principal en organizaciones, de acuerdo a lo siguiente: Diagnóstico de situaciones complejas, resolución de conflictos y selección de estrategias empresariales, comerciales, capital humano, etc.

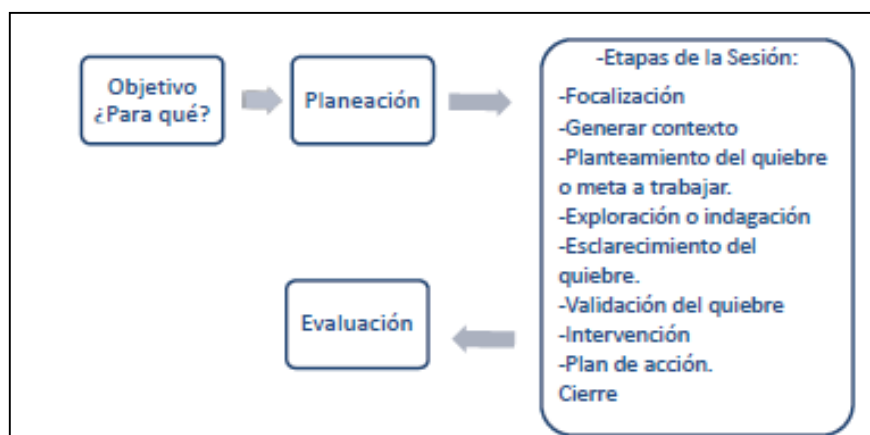
v. Coaching reversible

Para Lozano Correa se basa en que, todos trabajamos con dos polos opuestos los cuales chocan entre sí, estos polos son dos subpersonalidades que necesitamos integrar. Dichas partes se representan con imágenes metafóricas y la persona recurre a ellas en busca de guía y consejo. Existen muchas representaciones para simbolizar, pero el punto más fuerte se da con alegorías de animales que platican entre sí, motivo al nombre de esta metodología “Coaching con fábulas de convivencia”, *“Esas partes opuestas van evolucionando en una fábula realizando diversos acuerdos. El trabajo simbólico genera una fácil toma de conciencia y cambios profundos. Esos cambios se evidencian en opciones de acción, en situaciones ante las cuales antes no había más que blanco y negro”* (Correa, 2008).

2.2.1.7. Proceso del Coaching

La estructura de un proceso de coaching tiene mucha importancia a la hora de la aplicación de la misma, no se sugiere que sea exactamente llevado al pie de la letra, sino más bien que sirva como guía, para de esta manera tener éxito en la sesión aplicada (Castro y Ocampo, 2010).

Ilustración 1 Proceso de la sesión de coaching



Proceso de la sesión de coaching

Fuente: (Castro y Ocampo, 2010, p. 99, citado por Osorio 2013)

i.- Conocer el objetivo ¿Para qué?

En el primer contacto es primordial la indagación, pues buscamos el foco de trabajo, saber cuál es el real objetivo de la intervención. Existen algunas formas de preguntar para entrar en el proceso de indagación para que el cliente comience a brindar la información que necesitamos saber, algunas de estas preguntas son:

- ¿Nombre los retos en los que está envuelto el negocio?
- ¿Hay un manual sobre las especificaciones que deben de tener los ejecutivos?
- ¿Se tiene una manera específica para determinar si alguien tiene buen material para determinada actividad?
- ¿Cuándo se dieron las evaluaciones de desempeño?
- ¿Cuál es mejor curso de acción que puede pasar para ser considerado eficiente?

Lo recabado es adquirido en una reunión previa a la aplicación directa del coaching.

ii.- Planeación.

En esta sección lo que se detalla es la frecuencia y duración del proceso de coaching, también se define el número de sesiones individuales y equipos de trabajo. Es importante por parte del coach profesional mostrar la metodología que aplicará en el proceso.

El número de las sesiones depende de muchos aspectos, no siempre es el mismo. En general se realiza a través de 8 a 12 sesiones.

iii.-Etapas de la sesión.

Este mismo autor recomienda estructurar la sesión a través de las siguientes etapas:

- | | |
|---|---------------------------------|
| 1. Focalización. | 5. Esclarecimiento del quiebre. |
| 2. Generar contexto. | 6. Validación del quiebre. |
| 3. Planteamiento del quiebre y/o meta a trabajar. | 7. Intervención. |
| 4. Exploración o indagación. | 8. Plan de acción. |
| | 9. Cierre. |

Focalización: Se dedica unos minutos antes de la sesión para buscar un ambiente de relajación.

Generar contexto: Es una acción natural la cual permitirá que el cliente entre en confianza y sienta la libertad para expresar lo que tiene en mente.

Planteamiento del quiebre o meta a trabajar: El coach tiene que buscar la manera de que el cliente establezca el foco real a trabajar.

Exploración o indagación: Esta etapa es importante, puesto que ayudamos a que el cliente vea desde una perspectiva que no la había visto hasta el momento. Se obtiene información valiosa para el proceso de coaching.

Esclarecimiento del quiebre: Aquí se da la toma de conciencia real y es el punto de partida para ponerle acción.

Validación del quiebre: El cliente valida el quiebre, de lo contrario indagamos nuevamente un quiebre real.

Intervención: Se hace notar las barreras que hacen que el cliente no se haga cargo del problema planteado.

Plan de acción: El coach especifica tareas que el cliente deberá realizar entre sesiones.

Cierre: El cierre es esencial, puesto que se provoca un proceso de análisis para el desarrollo de acciones necesarias para la consecución de un propósito real.

iv.- Evaluación del proceso.

La evaluación se realizará de forma regular y continua, permitiendo continuar o modificar las estrategias establecidas al principio del trabajo. El proceso finaliza con un reporte sobre los avances, alcance y logros obtenidos a través de la aplicación del coaching.

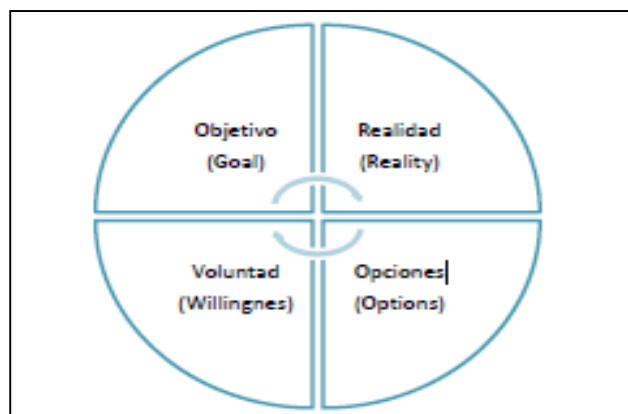
2.2.1.8. Modelos de aplicación para el proceso de coaching

El tiempo recomendado para una sesión de coaching es de una hora. Cada sesión varía entre semanal y quincenalmente. La estructura de una sesión de coaching es de acuerdo al proceso anteriormente mencionado, dichas etapas son el fondo de la aplicación correcta de coaching, pero es necesario saber que el modelo de coaching que apliquen los coach profesionales puede variar. En esta investigación se explicarán dos modelos utilizados muy frecuentemente.

i. Modelo GROW

Este modelo fue descrita por Sir John Whitmore bajo la denominación GROW (J. Whitmore, 2003, citado por Cannino, 2008).

Ilustración 2 El modelo de coaching GROW



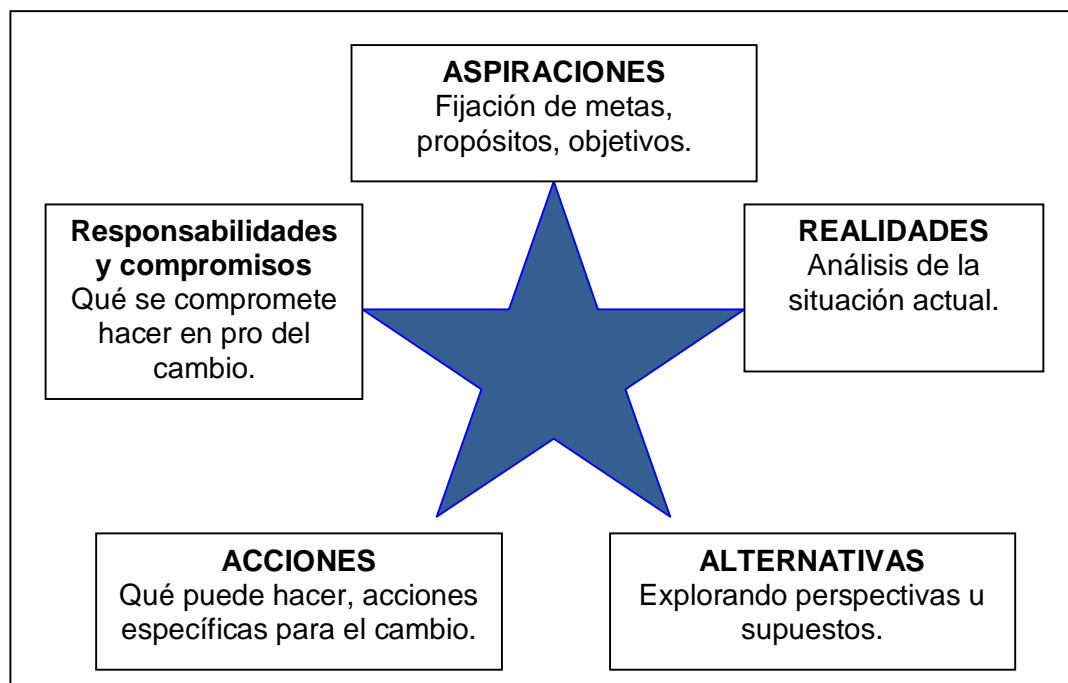
El modelo de coaching grow
Fuente (Cannino, 2008, p. 29)

- Definición clara de un objetivo para la sesión.
- Indagación y exploración de la realidad, situación actual.
- Determinación de las opciones.
- La voluntad y compromiso de hacer qué y cuándo corresponda para alcanzar el objetivo.

ii. Método de la estrella

Este modelo esta guiado por las etapas del proceso de coaching con cinco fases que logran el éxito en una sesión de coaching.

Ilustración 3 Modelo de la estrella del coaching



Fuente: Correa, 2008.

2.2.1.9. Valor, Impacto y la Efectividad del Coaching

Estudio de Coaching Organizacional ICF International Coach Federation (2013):

En una encuesta realizada para el estudio, los participantes mencionaron apasionadamente sobre el valor, el impacto y la efectividad del coaching. Muchas grandes empresas “saben” que el coaching ha sido efectivo, pero la evidencia para apoyar esta afirmación es mayormente anecdótica. La medición del éxito del coaching es considerado todo un reto, y los métodos usados varían en cada organización

Impactos del Coaching entre otros;

- Efectividad en el trabajo en equipo;
- Colaboradores comprometidos;
- Reducción en la rotación del personal;
- Mejora en el desempeño e incremento del liderazgo.

Son un mínimo porcentaje las empresas que hacen un análisis cuantitativo después de haber tenido un proceso de coaching. Lo que retienen es información de experiencia, un poco de manera muy empírica, dicha información no es plasmada y organizada en documentos oficiales.

En general el coaching es medido por medio de herramientas básicas, evaluaciones 360 y por encuestas de compromiso / satisfacción en el trabajo que se puede vincular con las personas que recibieron coaching. La mayoría de estas herramientas de evaluación ya existían en las organizaciones y no fueron diseñados para evaluar el coaching esencialmente. Quienes resolvieron la encuesta fueron claros en describir un mejor comportamiento a raíz del uso de coaching, dichos resultados fueron cualitativos.

Algunos encuestados indicaron que el coaching es efectivo comparado con otras disciplinas como el mentoring, debido a la flexibilidad inherente de una asignación de coaching y a la facilidad de desplegar las reuniones con base en las necesidades, deseos y objetivos del cliente.

2.2.1.10. Beneficios del uso de un coach

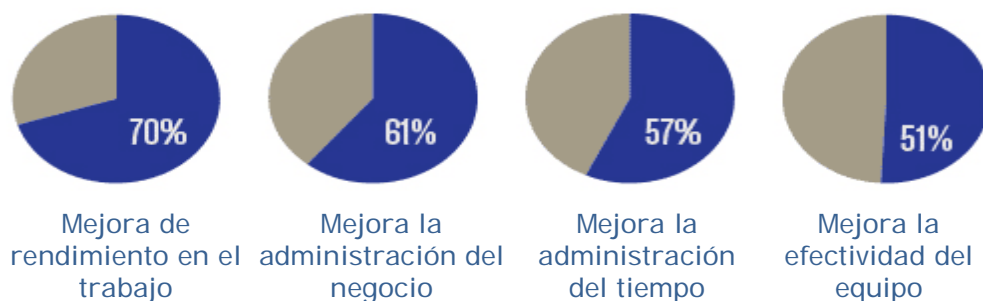
El Coaching profesional trae consigo beneficios impactantes: nuevos planos mentales en los retos de las personas, mejora en la capacidad de toma de decisiones, la interrelación es adecuada, y la auto motivación y confianza es superada. No acaba allí, el beneficio más grande del coaching es que la productividad recibe un incremento muy considerable en una empresa o una persona, las metas personales y equilibrio entre la vida y el trabajo (ICF, 2013).

En el resumen ejecutivo que nos muestra el ICF denominado “Estudio de coaching organizacional ICF 2013”, quien a través de la Unidad internacional de encuestas (UIE) de Pricewaterhouse Coopers LLP, se llevó a cabo un estudio global de coaching organizacional, recopilando información segura y a profundidad de personas e instituciones en diferentes países y diferentes industrias que han utilizado coaching organizacional.

En este estudio se detallan indicadores importantes los cuales mediante la práctica del coaching, en un periodo menor a un año, pueden mejorar aproximadamente tres veces su porcentaje inicial, después de la aplicación de coaching en un sentido general se constata que el rango de mejora es de 60% a 85% según el estudio realizado, esto garantiza la efectividad del coaching. Seguido, dimensiones importantes del estudio:

A. Mayor productividad

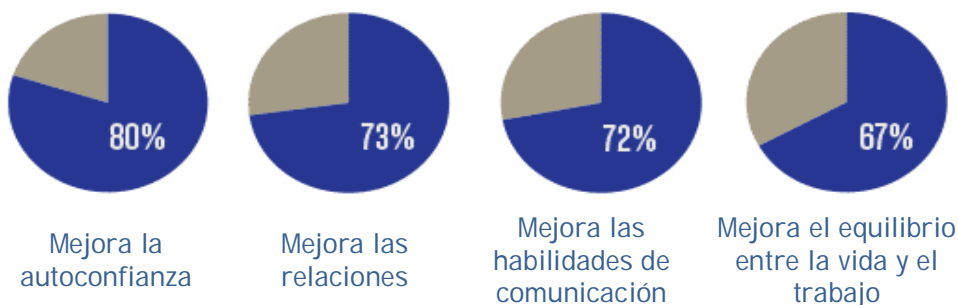
El Coaching profesional aumenta el potencial y por lo tanto, desbloquea fuentes latentes de la productividad.

Gráfico 1 Mayor Productividad

Fuente: ICF Estudio Mundial de Clientes de Coaching 2013

B. Personas Positivas

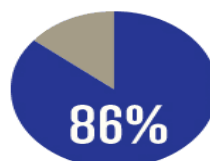
La construcción de la confianza en sí mismos de los empleados para enfrentar retos, es fundamental para satisfacer las demandas de la organización.

Gráfico 2 Construcción de la confianza

Fuente: ICF Estudio Mundial de Clientes de Coaching 2013

C. Retorno de la Inversión

El Coaching genera comprensión e iluminación para la definición de planes de acción, compromiso y medición de resultados. 86% empresas encuestadas aseguran que tuvieron el retorno de la inversión.

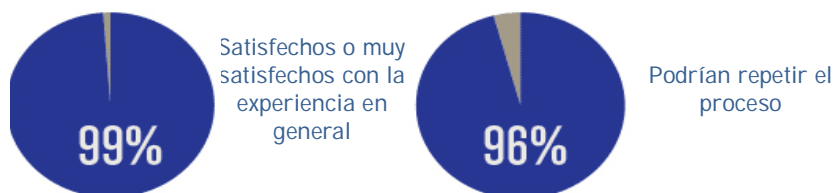
Gráfico 3 Retorno de la Inversión

Fuente: ICF Estudio Mundial de Clientes de Coaching 2013

D. Clientes satisfechos

Prácticamente, casi el total de empresas y personas que contratan a un Coach están satisfechas.

Gráfico 4 Satisfacción



Fuente: ICF Estudio Mundial de Clientes de Coaching fue encargado por el ICF, pero fue llevado a cabo de forma independiente por Pricewaterhouse Coopers 2013

2.2.1.11. Consejos para contratar un coach

Guía de la ICF International Coach Federation, cuando se busca contratar a un coach, tenga en cuenta lo siguiente:

- Infórmese sobre coaching. Miles de artículos se han escrito sobre el coaching en los últimos años. El portal de investigación también de la International Coach Federation (ICF) recibe artículos coaching de investigación, estudios de caso, revistas y más.
- Conozca sus objetivos para trabajar con un coach.
- Entrevistar a tres coaches antes de decidirse por uno. Pida a cada uno sobre su experiencia, cualificaciones y competencias. También pida al menos dos referencias.
- Recuerde, el coaching es una relación importante. Asegúrese de que existe una conexión entre usted y el coach que usted elija.

Preguntas que debe hacer un entrenador prospectivo, ICF recomienda hacer las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es su experiencia como entrenador (número de individuos entrenó, años de experiencia, los tipos de situaciones de coaching, etc)?
- ¿Cuál es su formación-coach específico (inscrito en un programa de capacitación aprobado ICF u otro tipo de formación específica-coach, etc)?
- ¿Cuál es su especialidad coaching o áreas en las que más a menudo trabaja?
- ¿Qué tipos de empresas trabaja usted con mayor frecuencia? Y, en qué niveles (ejecutivos, alta dirección, mandos intermedios, etc)?
- ¿Cuál es su filosofía sobre el coaching?
- ¿Qué tipos de evaluaciones ¿Está certificado para entregar?
- ¿Cuáles son algunas de sus historias de éxito de coaching (ejemplos específicos de personas que han logrado como resultado de entrenamiento)?
- ¿Es usted miembro de alguna asociación importante de Coaching?

2.2.1.12. ¿Por qué debo elegir un Coach Acreditado?

La misión de un programa especial de Acreditación es:

- Sirve de protección a los clientes de coaching
- Certificación y medición de las competencias de los coaches
- Genera búsqueda continua de desarrollo profesional

Los entrenadores acreditados han recibido una formación específica-coach, alcanzado un número determinado de horas de experiencia. No se deje engañar en pensar que alguien es un entrenador competente porque él o ella tienen otras credenciales profesionales o establece altas tarifas.

2.2.2. Liderazgo

Para hablar de liderazgo e introducirnos en su mundo dentro de esta investigación, tomaremos palabra de un autor reconocido para la aplicación de esta materia a través de una teoría muy atractiva. Aquí elementos claves de una manera breve y sencilla para entender la importancia del liderazgo.

Ginés menciona que:

Juan Antonio Pérez López no dicta un enfoque del liderazgo, sino que sus contribuciones se encuadran en el marco de una posición universal. Como parte de su concepto del liderazgo primero se enfoca en motivación del ser humano, se busca la verdadera congruencia entre los motivos que hacen de la conducta del colaborador unipersonal y los motivos de toda la empresa. De los ya conocidos motivos extrínsecos e intrínsecos, amplía un tercer nivel al que nombra “motivos trascendentes” (Pérez López, 1993 citado por Ginés, 2000, p.6).

Tres niveles de motivaciones en la teoría de PÉREZ-LÓPEZ (1993)

| | |
|----------------------------|--|
| Motivaciones extrínsecas | La persona se mueve por las consecuencias que espera que se sigan de la acción realizada (alguna clase de premio) o por la evitación de una consecuencia no deseada (algún tipo de privación). |
| Motivaciones intrínsecas | La persona se mueve por las consecuencias que se espera que se produzcan en ella, en virtud de la acción ejecutada. |
| Motivaciones trascendentes | La persona se mueve por las consecuencias que espera que produzca su acción en otra u otras personas de su entorno, o en la sociedad en su conjunto. |

De esta manera, se depende del tipo de motivación que se tiene para poder aclarar tres tipos de liderazgo.

- Liderazgo transaccional: Es una relación directa de tipo económico. Existe un interés entre líder y comunicador, hablamos de una motivación extrínseca.
- Liderazgo transformador: Aquí se mezclan dos tipos de motivación, extrínseca e intrínseca, se da una relación de influencia de trabajo.
- Liderazgo trascendente: La motivación es extrínseca, intrínseca y trascendente. Se da una relación entre el líder y colaborador de responsabilidad e influencia de contribución.

2.2.3. Productividad

2.2.3.1. Definición tradicional de productividad

La palabra “productividad” para Sumanth (1990) fue mencionada por primera vez en un artículo de Quesnay en el año de 1766; pero este autor más adelante le da un significado más preciso como relación existente entre la cantidad producida y los insumos utilizados dentro de un mismo proceso productivo.

La Productividad es definida por Gómez (1985) como *“La relación entre la cantidad física de bienes y servicios obtenidos en un período determinado y la cantidad de recursos gastados en lograrla”* (p.6).

Davis y Newstrom (1993) definen:

...“la relación que existe entre la producción total y el resultado final (outputs), y los recursos tiempo, dinero y esfuerzo (inputs) utilizados para lograrla. Si se incrementa la producción como la misma cantidad de recursos, se obtiene una mayor productividad, al igual que si se emplean menos recursos para lograr la misma meta” (p.112).

Ferguson (1985) *“productividad es la relación entre los productos generados por un sistema y los insumos suministrados para crear esos productos. Los insumos en la forma general de trabajo (recursos humanos), de capital*

(financiero y físico), energía, materiales, etc., que se introducen en el sistema. Estos recursos se transforman en productos (bienes y servicios)” (p.17).

2.2.3.2. Enfoque moderno de Productividad

Rodríguez, Caldera y Vega (2007) En los ochenta se desarrolló un nuevo enfoque del término productividad, año 1986 Kastner G. Portela C. y Fragachan C., proponen un modelo para la gerencia de la productividad en Venezuela, tratando de adoptar un programa como estrategia de mejoramiento. Dicho modelo fue estructurado sobre las interrelaciones entre la cultura, el recurso humano y los sistemas. Los sistemas se clasifican en: sistemas blandos y duros, los primeros son los gerenciales (toma de decisiones y de control operativo). Los sistemas duros son la parte productiva de la empresa, maquinaria y los conocimientos técnicos necesarios para operar el proceso de producción (Kastner, Portelo y Fragachan, 1986).

Por cultura organizacional se entiende a los patrones de conductas adquiridas en la organización. Incluye la filosofía, principios, valores, procedimientos, responsabilidad, flexibilidad ante cambios, etc.

Ilustración 4 Componentes de enfoque moderno de la productividad



Fuente: Kastner, Portela y Fragachan (1986:14)

Estos tres elementos interactúan, resultando lo siguiente: la eficacia, eficiencia y el clima de trabajo que a la vez se interrelacionan surgiendo otra área común que es considerada la productividad organizacional (Blanco, 1999).

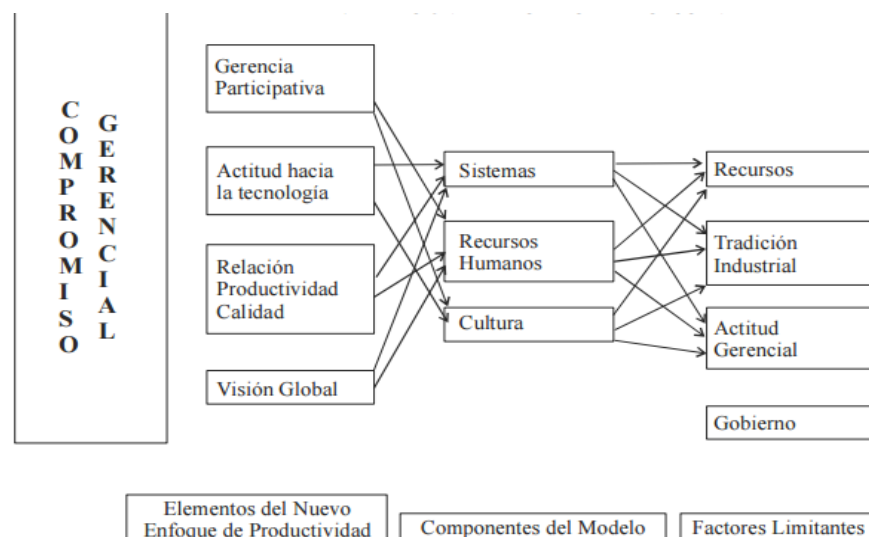
Las interacciones entre los componentes del Modelo: La interacción entre cultura organizacional y los sistemas genera la eficiencia, determinado por la capacidad de la empresa de hacer las cosas correctamente.

La interacción entre los sistemas y el recurso humano definen la eficacia, entendido como el uso correcto por parte del capital humano.

La tercera interacción, el recurso humano y la cultura organizacional, como resultado del personal a principios, procesos, políticas, valores, etc. Se obtiene el Clima organizacional.

Como resultado la interacción de estos tres componentes, significa realizar las cosas de forma efectiva en un clima organizacional adecuado, a esto se le conoce como Productividad Organizacional.

Ilustración 5 Validación del modelo de productividad



Fuente: Kastner, Portelo y Fragachan. (1986).

2.2.3.3. Causas que disminuyen la productividad en las empresas

Mali (1978), menciona que existen algunos puntos que ocasionan el decremento de la productividad.

Algunos son:

- No medir, evaluar y administrar la productividad del capital humano. Ocasiona una pérdida grande del mismo.
 - Bonos y premios dados sin solicitar el semejante en efectividad. Esto produce un efecto inflacionario.
 - Baja motivación entre nuevos empleados con nuevas actitudes.
 - Clima laboral afectado conlleva a deficiencia en las empresas.
 - Estandarización en los procesos de trabajo ocasionan monotonía y tedio.
 - Avances tecnológicos constantes y costos elevados causan decremento de nuevas oportunidades e innovaciones.
- (Mali, 1978, citado por Zamacona, 2003).

2.2.3.4. Ventajas de una mayor productividad en las empresas.

Bernolak (1976), a través de un estudio nos menciona beneficios que parten de una productividad elevada.

- a) Elevada productividad en una empresa con respecto al capital humano y físico, se reflejará en un incremento en la rentabilidad.
 - b) Un incremento en la productividad integral de la empresa se reflejará también en ingresos mayores para cada colaborador.
 - c) El consumidor directo pagará precios menores gracias al aumento de productividad de la empresa.
-

Para el conocimiento de una empresa de a qué nivel de productividad debe operar, debe conocer a qué niveles está trabajando. (Bernolak, 1976, citado por Sumanth, 1990).

Según Sumanth (1990) la medición de la productividad tiene algunas ventajas para la organización, se muestran a continuación:

- a) Es posible valorar la eficiencia del capital humano como de otros recursos para especificar con qué cantidades se puede producir más adecuadamente y de una manera más inteligentemente e innovadora servicios o productos.
 - b) Es posible hacer más sencilla el sembradío de recursos gracias a la productividad y su medida, esto puede ser un gran beneficio para la empresa tanto a corto plazo como a largo plazo.
 - c) Objetivos financieros y no financieros de la empresa pueden estructurarse mejor por niveles de necesidad, esta nueva jerarquización de prioridades será beneficioso para la meta de la empresa, ello cuando se muestren los resultados de dicha medición.
 - d) Es posible cambiar y manejar los objetivos planteados para el largo plazo de una manera real, basándose en los niveles de productividad, cambios que dependen de los niveles en el presente.
 - e) La competitividad de una empresa entra a tallar después de haber medido este factor importante. Después de analizar la productividad se tiene un abanico de posibilidades para mejorar y potencializar una empresa. Haber mejorado cada aspecto que influye en la productividad empezando por el capital humano te brinda la posibilidad de no solo ser competitivo en el mercado, sino de incrementar el valor de la empresa.
-

2.2.3.5. Productividad en empresas de servicio

Su principal característica la intangibilidad, tiene realidades específicas y diferentes respecto a bienes tangibles. Su definición se da como un conjunto de acciones entre el que produce y el que se beneficia del servicio.

La particularidad primordial de un servicio es que se consume mientras se produce el producto. Podemos decir que el servicio se puede observar exclusivamente como resultado final de un proceso o interacción, este aspecto complica la medición de la productividad, específicamente en sus dos extensiones fundamentales la eficiencia y la eficacia.

Algunas características son:

- a) Su propiedad es fija, no se transfiere.
- b) Es imposible volver a venderla.
- c) El servicio no se almacena.
- d) El proceso para el servicio es mientras el cliente está presente y recibiendo el servicio.
- e) Es complicado transportarlo.
- f) El cliente forma parte del proceso para la producción del servicio.
- g) La interacción con el cliente es necesaria e indispensable. Blanco (ob.cit.).

La medición de la productividad y su desarrollo representan un desafío en este sector. La productividad resulta complicada de incrementarse con tan solo disponer de un mejor uso de recursos, ya que el trabajo en este sector es:

1. Intenso en el aspecto profesional.
 2. Frecuentemente es individualizado (asesoría en negocios).
-

3. Tarea frecuente llevada a cabo por profesionales.

4. Es complicado mecanizar el servicio.

5. Complicado de evaluar respecto a calidad.

No importando el inconveniente de mejorar la productividad en este sector, se han producido mejoras. Los autores mantienen que “la principal razón por la que el ritmo de crecimiento de la productividad se haya estancado en el sector servicios está en la gestión”, y esto sorprende a la dirección cuando se dan cuenta que tan solo mejorando su gestión se pueden obtener grandes cambios. (Render y Heiser, 2001, p.22).

2.2.3.6. Factores que influyen en la productividad

Schroeder (2002), menciona que se dan 4 factores principales en la productividad de las empresas; las aptitudes y actitudes de los individuos, particularidades de la organización y el medio externo.

Particularidades de la organización aptitudes y actitudes de los individuos

La cultura organizacional es un aspecto de suma importancia al hablar de efectividad y desempeño laboral. La relación entre las personas, su trato y su auto percepción influyen directamente en los dinamismos de la empresa.

El medio externo

El entorno no es controlable, aquí se mencionan: las normativas del estado, las cambiantes actitudes sociales, innovaciones en la tecnología, el constante cambio en las materias primas, el capital, las políticas económicas, etc.

2.2.3.7. Factores para mejorar la productividad

Bain (2003), nos indica que son 2 los factores que contribuyen al progreso de la productividad.

Factores internos.

Duros y blandos. Los factores duros contienen la tecnología, el equipo, la materia prima, los productos; por otro lado tenemos a los factores blandos que contienen el capital humano, los procesos y sistemas de organización, las formas de dirección y los métodos de trabajo.

- **Factores duros**

Producto. La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones.

Planta y equipo. La productividad de este factor se puede mejorar el prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros.

Tecnología. La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad, ya que se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, entre otros, mediante una mayor automatización y una mejor tecnología de la información.

Materiales y energía. En este rubro, hasta un pequeño esfuerzo por reducir el consumo de materiales y energía puede producir notables resultados. Además se pone énfasis en las materias primas y los materiales indirectos.

- **Factores blandos.**

Persona. Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al

aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.

Organización y sistemas. Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles.

Métodos de trabajo. Se debe realizar un análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la formación profesional.

Estilos de dirección. Es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y control operativos, las políticas de mantenimiento y compras, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros.

Factores externos.

Dentro de estos factores, se hallan los siguientes.

Ajustes estructurales. La productividad nacional se ve influenciada por los cambios ordenados de la sociedad.

Cambios económicos. El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio; y por otro lado las variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación,

desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial.

Cambios demográficos y sociales. Dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales.

Recursos naturales. Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia.

Administración pública e infraestructura. Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad.

Robbins y Coulter (2005), señalan que W. Edward Deming, especialista en administración y calidad, señaló catorce puntos para mejorar la productividad de la dirección.

- Propósitos con constancia.
 - Cambio de filosofía.
 - Finalizar con la compra a precio bajos.
 - Fortalecer el liderazgo.
 - Establecer slogans con sentido.
 - Eliminar cuotas numéricas.
 - Capacitaciones en el trabajo.
 - Reducir temores.
 - Comunicación entre departamentos.
 - Acción para el logro de transformación.
 - Mejora continua en proceso de producción y servicio.
-

- Inspección por sectores.
- Motivación constante en mano de obra
- Reeducar vigorosamente.

2.2.3.8. Errores comunes acerca de la productividad

Di Stefano y Alderete (2004) mencionan lo siguiente:

La productividad no es solamente la eficiencia en el uso de recursos dentro de la actividad de trabajo, no se puede obviar la inquietud por la calidad de vida del trabajo.

Un error muy frecuente es considerar a la rentabilidad como medidor exclusivo de la productividad. La rentabilidad es un indicador global de la productividad en una empresa.

Como error común también se cree que la reducción en costos mejora la productividad.

La productividad no sólo se puede aplicar a la producción, esta se relaciona con servicios, entre otros.

Se puede concluir entonces que la productividad es un factor que está compuesto de muchas aristas y dimensiones de suma importancia dentro de una organización. Estas dimensiones son variadas, se tiene el capital humano, una de las aristas más importantes para el incremento de la productividad, muchas veces se olvida el clima organizacional en el cual trabajan, se desarrollan e interactúan los colaboradores de las organizaciones. Todo estos aspectos suman a la productividad.

2.2.4. Sociedad de beneficencia pública de Arequipa

SBA

En la actualidad, la Sociedad de Beneficencia de Arequipa, es un organismo público descentralizado del Ministerio de la Mujer y del Desarrollo Social, con personería jurídica de derecho público interno y con autonomía administrativa, comprendida en el sistema para la población en riesgo, ha sido transferida a la Municipalidad provincial de Arequipa quien asume competencias en la colaboración y mejora de los distintos programas, más aún tiene como ente rector al Instituto Nacional de Bienestar Familiar, y cuya función es la asistencia social a los albergados en nuestros establecimientos asistenciales. Sus actividades están regidas por las normas de los Decretos Legislativos 356 y 866.

2.2.4.1. Misión

Sociedad de Beneficencia Pública en la ciudad de Arequipa (2016):

Brindar una atención integral a la población en situación de riesgo social y abandono, a través de la gestión eficiente de sus programas sociales y productivos.

2.2.4.2. Visión

Sociedad de Beneficencia Pública en la ciudad de Arequipa (2016):

Institución Pública reconocida por brindar servicios integrales de calidad, que contribuyen al bienestar y restitución de los derechos fundamentales de la población vulnerable

2.2.4.3. Lema

“De la caridad al bienestar”

2.2.4.4. Ejes estratégicos

- **Eje 1:** Eje/Área Asistencial
- **Eje 2:** Eje/Área Productivo - Financiera
- **Eje 3:** Eje/Área Gestión administrativa

2.2.4.5. Objetivos estratégicos

- **OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:** Mejorar la calidad del servicio y ampliar la cobertura de atención de la población vulnerable.
 - **OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:** Gestionar las actividades productivas, poner en valor el patrimonio inmobiliario y otras acciones de inversión, que aseguren una eficiente captación de recursos.
 - **OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:** Consolidar una administración eficiente y eficaz, implementando una gestión por resultados.
-

CAPITULO III

PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

3.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. ESPECIFICACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1.1. Tipo de investigación

Es una investigación Aplicada ya que al proponer un modelo de coaching trabajamos con las variables y las manipulamos.

3.1.1.2. Enfoque de investigación

Es una investigación de enfoque cuantitativo; estudios con este corte pretenden la explicación de una realidad social vista desde una perspectiva externa y objetiva. A través de herramientas preparadas obtendremos datos importantes que nos ayuden a la propuesta de coaching. Mediremos fenómenos y nos mostrará un análisis de causa y efecto, proporcionándonos una precisión y a la vez predicción.

3.1.1.3. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es descriptivo y correlacional, descriptivo pues el objetivo de ésta consiste en llegar a conocer las situaciones y actitudes predominantes en la institución con la que trabajamos; y correlacional ya que una depende de la otra y nos sirve para plantear y describir una propuesta de un modelo de coaching empresarial para dicha institución.

3.1.1.4. Sección de la investigación

Tomamos la sección transversal, ya que obtenemos datos en un punto definido del tiempo lo cual nos servirá para el análisis de la investigación.

3.2. POBLACIÓN

El Universo está constituido por un total de 64 personas, personal que labora en la dirección sede central de la SBPA.

Siendo 34 personas, personal planta de la SBPA, 27 personas con tipo de contrato CAS y 3 cargos de confianza.

3.3. MUESTRA

Tamaño de muestra:

Utilizamos la fórmula para el cálculo de la muestra con población finita:

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} P Q N}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

Donde:

- Z = Parámetro para el nivel de confianza; en este caso, trabajamos con un nivel de confianza con el 95%, cuyo Z es 1.96.
 - E = Margen de error máximo permitido, en este caso 10%.
 - P = Probabilidad de éxito, al no tener ninguna idea de dicha proporción se utilizaría el valor $p=0,5$ (50 %) que maximiza el tamaño muestral.
 - Q = Probabilidad de fracaso (1 – P).
-

N = Población. El Universo constituido por 64 personas entre todo el personal que labora dentro de la Sociedad de Beneficencia pública de la ciudad de Arequipa. 2016.

Con los datos de la SBPA, la formula de la muestra quedará como sigue:

$$n = \frac{(1.96^2)(64)(0.5)(0.5)}{(0.1^2)(63) + (1.96^2)(0.5)(0.5)}$$

$n = 38.65 \rightarrow 39$ personas conforman la muestra máxima.

Para motivos de la investigación se trabajará con las 39 personas al azar dentro de la administración central, tratando de obtener la mayor información posible que sea relevante para la investigación.

3.4. INSTRUMENTO

Se realizará una encuesta al personal, mediante un cuestionario que nos ayude a recopilar la información necesaria y correcta. Así como también se pedirá información interna para el análisis de la investigación.

3.5. FUENTES

3.5.1. Fuentes primarias

Para esto tomaremos estudios que suministren de modo directo el material informativo o de estudio, libros y documentos que tratan directamente del tema de estudio, los cuales nos ayudan a estructurar el marco conceptual y a tener bases teóricas para la investigación.

3.5.2. Fuentes secundarias

Se toma material en base a fuentes primarias, las investigaciones y estudios capturados que me ayuden al mejor establecimiento de una propuesta de aumento de productividad para la institución con la cual se trabaja y el material que es resumido a través de las fichas de investigación y antecedentes de las investigaciones descritas anteriormente.

3.6. PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

El procesamiento de la información se realizará en el programa SPSS y M. OFFICE EXCEL los cuales ayudarán a ordenar nuestros datos proporcionándonos una mejor visión porcentual de la situación, solo así, podremos poseer información relevante para proponer un aumento en la productividad de la SBA.

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

4.1.1. Historia

Sociedad de Beneficencia Pública en la ciudad de Arequipa (2016):

La Sociedad de Beneficencia de Arequipa fue creada por Decreto Supremo el 28 de Octubre de 1848, instalándose su primera directiva el 1º de Diciembre del mismo año durante el período republicano del primer gobierno de Don Ramón Castilla (1845 – 1851), con el nombre de Junta de Beneficencia Departamental de Arequipa bajo la presidencia del Sr. Coronel de Caballería Don Juan Mariano de Goyeneche y Barreda, en virtud a los resultados que figuran en acta a raíz de la convocatoria realizada por el Sr. General Prefecto Don Pedro Cisneros. El flamante Director asume la responsabilidad inmediata de la administración del Hospital y el Orfelinato existentes en la Ciudad, sentado las bases de la actual Institución.

En sus inicios la Junta de Beneficencia Departamental de Arequipa fue concebida para atender, en general, a la gente más necesitada de la región para cuya misión se le entregó la administración de Instituciones que ya efectuaban labores sociales y benéficas en forma aislada tales como el Hospital San Juan de Dios, el Orfelinato Chaves de la Rosa (data de 1794). Escuela de Primeras Letras, El Cementerio General de la Apacheta (data de 1833), el Balneario de Jesús (data de 1802).

El propósito de su creación fue centralizar todas las acciones gubernamentales orientadas a atender las necesidades de la población carente de recursos y en abandono en una Institución sólida, es así que nace el hoy denominada

Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa, que se consolidó gracias al segundo impulso que recibió en el segundo gobierno de Don Ramón Castilla (1858-1862).

El Proceso de consolidación de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa se desarrolló durante un período largo de tiempo que abarca desde 1900 hasta 1985, a lo largo de este período, esta Institución benéfica supo añadirle a su rol de ayuda social, el rol activo de generador de recursos, en esa dirección se implementaron programas productivos como la Planta Embotelladora del Agua de Jesús, la Lotería de Arequipa, el Hotel Presidente (hoy Hotel Arequipa), una Imprenta y el alquiler de inmuebles.

Gracias a la explotación de estos programas productivos se incrementó la cobertura de la población objetivo atendida focalizada en: los niños huérfanos (Instituto Chaves de la Rosa), ancianos desvalidos (Albergue de Jesús), enfermos mentales (Centro de Salud Mental Moisés Heresi), como el Centro de Atención Residencial CAR (Chilpinilla), mujeres que sufren violencia intrafamiliar (Hogar de María), conjuntamente con el refugio "El Buen Samaritano".

SBA

En la actualidad, la Sociedad de Beneficencia de Arequipa, es un organismo público descentralizado del Ministerio de la Mujer y del Desarrollo Social, con personería jurídica de derecho público interno y con autonomía administrativa, comprendida en el sistema para la población en riesgo, ha sido transferida a la Municipalidad provincial de Arequipa quien asume competencias en la colaboración y mejora de los distintos programas, más aún tiene como ente rector al Instituto Nacional de Bienestar Familiar, y cuya función es la asistencia social a los albergados en nuestros establecimientos asistenciales. Sus actividades están regidas por las normas de los Decretos Legislativos 356 y 866.

4.1.2. Denominación, naturaleza, fines y objetivos

La Sociedad de Beneficencia pública de Arequipa, es un organismo público con personería jurídica de derecho público interno, con autonomía económica, administrativa y patrimonial, en mérito a lo dispuesto por la Ley N°26918 es integrante del Sistema Nacional para la Población en riesgo y adscrito al MIMP, se rige por el D.S.N°004 -2010-MIMDES que dicta las medidas para su funcionamiento (Sociedad de Beneficencia pública de Arequipa, 2016).

Son fines y competencias de la Sociedad:

- a. Al servicio de todo tipo de persona que se encuentre en situación de riesgo o inmersos en algún tipo de problema que retrasen su desarrollo humano.
- b. Están plenamente habilitados según ley para la gestión de proyectos directamente relacionados con el fin del párrafo anterior.
- c. Concordar el fin exclusivo con grupos de apoyo a los proyectos que puedan servir para cumplir con los objetivos de la institución.

Son objetivos de la Sociedad:

- a. Incrementar la calidad de los servicios de apoyo social para el bienestar de los más necesitados en situación de riesgo.
 - b. Ser productivos en los recursos económicos para el desarrollo e incremento de programas especializados de ayuda social.
 - c. Gestión adecuada de los bienes, servicios y rentas que forman parte de la cartera de la Sociedad para lograr un beneficio grande en pro de las personas en situación de riesgo.
 - d. Ser parte de las acciones para fomentar la investigación del hombre y la salud, con el fin de lograr beneficios directos para los beneficiarios.
-

4.1.3. Programas asistenciales y productivos a cargo de la Sociedad de Beneficencia pública de Arequipa

4.1.3.1. Programas Sociales

Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa (2016):

Instituto Chaves de la Rosa

Creado el 08 de diciembre de 1924, fundado por el Obispo de Arequipa Don Pedro José Chaves de la Rosa Galván y Amado.

Con la coordinación con los juzgados de familia, se recibe en albergue provisional a niños huérfanos, abandonados y en peligro físico y moral, los cuales reciben alimentación, vestido, educación, salud preventiva, orientación psicosocial, recreación, cultura y sobre todo afecto, cariño y calor de hogar, hasta lograr su inserción en el seno familiar para luego pasar a disposición del juzgado de familia con la gestión de la Secretaría Técnica de Adopciones. De esta manera lograr la adopción para las personas que cumplan con los requisitos establecidos, haciendo que los niños se integren a una familia y en algunos casos a sus propias familias.

En la actualidad se cuenta con 62 niños de 0 a 14 años de edad distribuidos en:

- Lactantes
 - Jardín
 - Pre escolar
 - Escolares
 - Hogares sustitutos
-

Instituto de Salud Moisés Heresi

En el año 1964 la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa elabora y presenta un proyecto para la formación de un Centro de Salud Mental, proyecto acogido por el Dr. Moisés Heresi Farwag en 1966 donando un terreno para la construcción de un Centro de Salud Mental.

El 20 de abril del año 1968 se inaugura el Centro de Salud Mental “Moisés Heresi”, dirección Av. Pumacahua Cerro Colorado. Su misión es la promoción y prevención de la salud mental, el diagnóstico, el tratamiento y rehabilitación de las personas con trastornos mentales.

Cuenta con personal médico, técnico especializado, brindando los siguientes servicios:

- Consulta externa: con consultorios de psiquiatría, psicología, se atiende un promedio de 25 pacientes por día y 400 pacientes al mes.
- Hospitalización: el CSM brinda dos tipos de hospitalización: Completa y Parcial.
- Charlas
- Jornadas psiquiátricas
- Programa de Rehabilitación.

Albergue el Buen Jesús

Creado el 21 de noviembre del año 1983. Inicialmente administrado por religiosas del Arzobispado de Arequipa, desde diciembre de 1989 este albergue del adulto mayor administrado directamente por la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

El Albergue del Adulto Mayor “El Buen Jesús”, colabora con la solución de las necesidades de salud y bienestar de todos los Adultos Mayores albergados, brindándoles vivienda cómoda y adecuada, alimentación balanceada, atención médica, orientación espiritual y recreacional.

Ubicado en el Balneario de Jesús en Paucarpata. En la actualidad atiende a 40 albergados por día, cuyas edades fluctúan entre los 65 y 93 años entre varones y mujeres.

Casa Refugio Hogar de María

Hogar de María, esta casa refugio ofrece acogida y atención integral a mujeres y a sus hijos dependientes, que requieran de un espacio de protección después de haber sufrido violencia familiar ya sea físico, psicológico o sexual. Brinda atención asistencial, la atención es directa y gratuita con el respaldo de un grupo de profesionales formado por abogadas, trabajadoras sociales, psicólogas y educadoras sociales.

Ubicado en la Av. Goyeneche N°339. Los talleres que se imparten son: Corte y confección, patronaje industrial, confección de muñecas, peluches, elaboración de cobijas, adornos navideños, souvenir, llaveros, pulseras, entre otras manualidades; los mismos que son ofertados y vendidos al público, en las diferentes ferias y eventos culturales como la “Tiendita de María”.

Casa Refugio el Buen Samaritano

Gracias a la alianza entre la Beneficencia y ALINEN Arequipa, a partir del 18 de agosto del 2009 se brinda atención a los pacientes con enfermedades neoplásicas.

El buen Samaritano es un albergue transitorio, presta atención y cuidado a los pacientes con enfermedades neoplásicas de escasos recursos económicos en Arequipa y de lugares alejados de la región Sur del País que se atienden en los hospitales del MINSA que no cuenten con un lugar donde albergarse durante el tratamiento oncológico.

Se encuentra ubicado en el segundo nivel del inmueble del programa asistencial Hogar de María, complejo Chávez de la Rosa, calle Goyeneche 339.

Cuna Jardín Chávez de la Rosa

Esta Institución Educativa fue creada el 25 de mayo de 1981 en convenio Dirección Regional de Educación y Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Esta cuna jardín establecida para la atención únicamente de los niños en situación de abandono albergados en el Instituto Chaves de la Rosa. Con el pasar de los años se apertura al público arequipeño la matricula de niños y niñas que necesitan la atención de educación y de Guardería de 7:00 a.m. - 6:00pm, (brindando desayuno, refrigerio, almuerzo y cena por parte de la Beneficencia).

En el año 1996 se suspendió el servicio de guardería, quedando el servicio educativo a la Cuna Jardín en horario pedagógico de 9:00 a 13:00 horas, en el año 2000 se incrementa el primer grado de primaria y en el 2002 el segundo grado de primaria.

Ubicado en la Av. Goyeneche N°339. Son ocho secciones de 0, 1, 2, 3, 4, 5 años (inicial), 1er grado y 2do grado de primaria, servicios higiénicos, 1 patio, 1 parque infantil, los ambientes citados son accesible 02 de las aulas no son muy seguros por ser prefabricadas, en cuanto al equipamiento de cada aula cuenta

con mobiliario del Ministerio de educación es correspondiente y adecuado a la labor educativa.

4.1.3.2. Programas Productivos

Cementerio General

Actualmente el Cementerio cuenta con una capilla; distribuidos en cuatro cortes, 190 pabellones construidos para adultos y 10 pabellones construidos para párvulos, y 1017 terrenos lotizados para mausoleos.

Don Mariano Felipe Paz Soldan refiere que la construcción empezó en el año de 1826 y su inauguración fue en 1833 con el entierro de los restos del héroe arequipeño Don Mariano Melgar.

Es calificado como Patrimonio Histórico Cultural de la Ciudad, ya que en este cementerio descansan los restos de los más ilustres arequipeños, es uno de los más antiguos del Perú.

Administración de Inmuebles

El objetivo general de este programa de inmuebles es *“Incrementar los niveles de recaudación por concepto de arrendamiento de bienes inmuebles a través de una eficaz y eficiente administración del patrimonio inmobiliario de la S.B.P.A.”*

La Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa, según el Margesí de bienes inmuebles es propietaria de 57 predios matrices, de los cuales 41 se encuentran debidamente saneados e inscritos en Registros Públicos.

De los predios, se obtiene 379 locales (no se incluyen espacios).

Inmuebles Matriz

1.- CENTRO COMERCIAL INDEPENDENCIA

Ubicado en la Av. Independencia N° 600, cercado de Arequipa; el cual cuenta con 113 locales distribuidos en: 37 Tiendas y 76 Oficinas.

2.- GALERIAS SANTA FE

Ubicado en la calle Pizarro 318 y/o Calle Nueva 327, cercado de Arequipa; el cual cuenta con 84 locales distribuidos en: 40 Tiendas y 44 Oficinas.

3.- CONJUNTO HABITACIONAL LA PAZ

Ubicado en la Av. La Paz 511, cercado de Arequipa, el cual cuenta con 42 locales distribuidos en: 37 Departamentos y 05 Tiendas.

4.- CONJUNTO HABITACIONAL DON BOSCO

Ubicado en la primera cuadra de la Calle Don Bosco, cercado de Arequipa; el cual cuenta con 28 Departamentos.

5.- EDIFICIO DE CALLE PIEROLA

Ubicado en la Calle Piérola 209, cercado de Arequipa, el cual cuenta con 32 locales distribuidos en: 24 Oficinas y 08 Tiendas.

Planta Embotelladora de Agua de Jesús

El agua de Jesús es un recurso natural patrimonio de Arequipa que ha sido explotada por la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa hasta 1997.

La Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa a tomado la decisión de poner en funcionamiento y la puesta en valor de la Planta Embotelladora del Agua de Jesús la que será administrada directamente por la institución, por ello se estuvo haciendo una serie de mejoras en la planta.

En la actualidad ya se encuentra disponible esta agua mineral, con el nombre de “Agua Chapi”, a fines del año 2015 se terminaron las reparaciones para que en el 2016 se reanude por completo la producción.

Imprenta

La imprenta está dotada para producir una gran variedad de productos que se demandan en el mercado local, impresión de libros, cuadernos, etiquetas, formas para uso contable, almanaques, tarjetas, etc., particularmente, la producción de etiquetas para los envases de leche evaporada.

La demanda potencial para la imprenta se basa en la impresión de etiquetas para las diversas empresas y público en general que requieran de los servicios de imprenta.

Hotel Arequipa

El Hotel Presidente se encuentra ubicado en el centro de la ciudad, calle Piérola con Santo Domingo, exactamente a dos cuadras de la plaza de armas de la ciudad.

El hotel es de categoría cuatro estrellas, edificio de 13 pisos y un sótano de amplia capacidad.

Pozos y Piscinas de Jesús

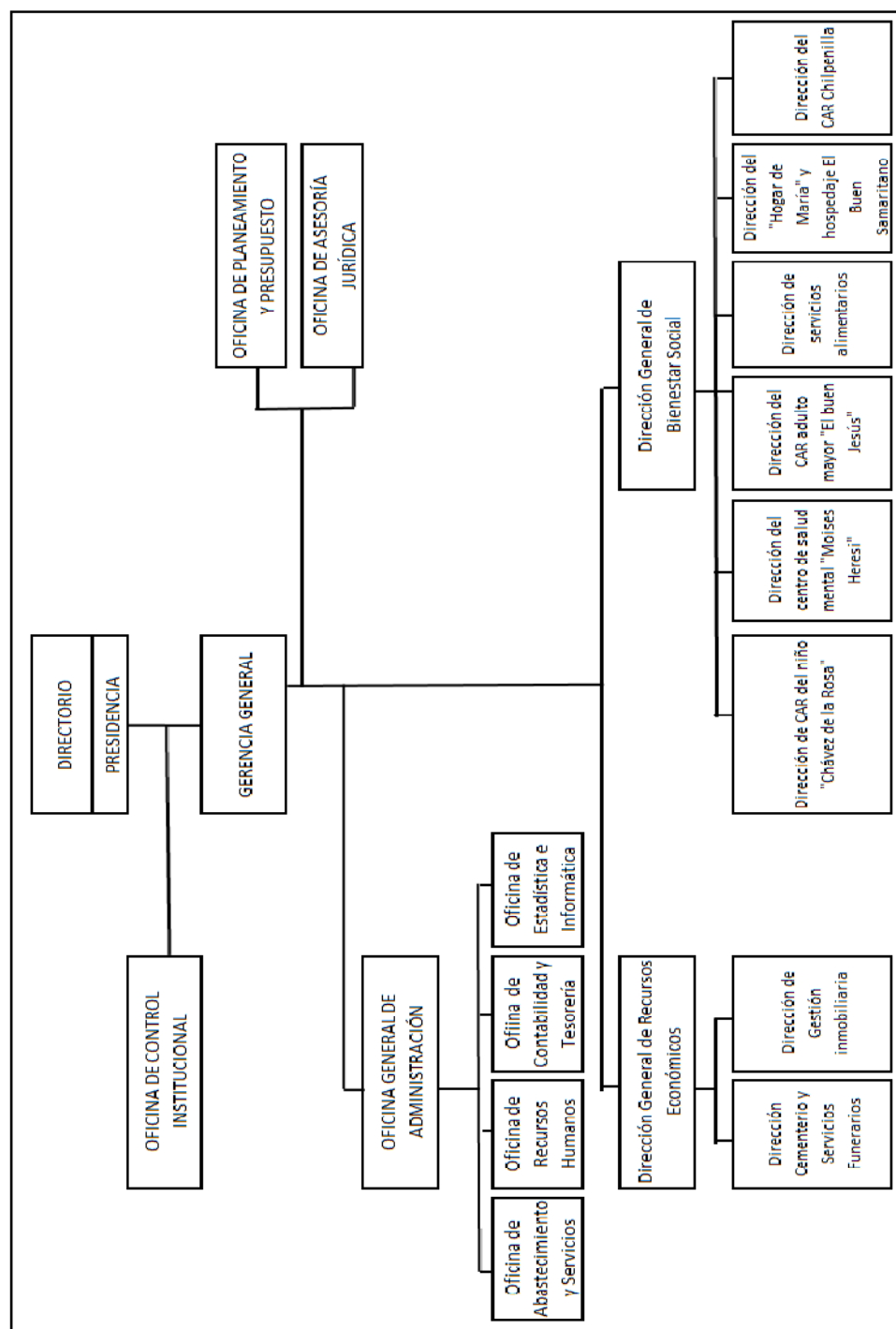
El Balneario de Jesús se encuentra ubicado al Nor-este de la Ciudad, a 2500 msnm. en el distrito de Paucarpata, en medio de un paisaje agreste y árido, propio de la zona de algunos poblados y urbanizaciones vecinas, que se encuentran aledañas.

El agua de Jesús “agua que cura”, reconociéndosele propiedades terapéuticas desde hace muchas décadas. Esto motivó que la Sociedad de beneficencia Pública construyera los ambientes apropiados, para el tratamiento de enfermedades con la adecuación de pozos medicinales y piscina de uso público.

Sus características físico-químicas hacen que el color del agua de Jesús sean cristalinas y transparente, no se enturbie por la agitación ni por la ebullición, carece de olor de hidrógeno sulfurado, esto hace que su sabor sea marcadamente salino, su transparencia le da propiedades sugestivas a primera vista. Su temperatura de 22 á 23 grados centígrados en verano o en invierno, nos sirve de base para conjeturar el origen del Agua de Jesús, así como para su clasificación y propiedades terapéuticas.

4.1.4. Estructura orgánica de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa

Ilustración 6 Organigrama de la SBPA



Fuente: Sociedad de beneficencia pública de Arequipa ,2015.

4.1.5. Relación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Ilustración 7 FODA

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Capital humano con amplia experiencia en lo administrativo, financiero, técnico y asistencial. • Entidad receptora de donaciones • Ubicación estratégica de inmuebles • Compromiso con la asistencia social (Programas asistenciales) • Infraestructura mejorada y bien distribuida • Equipos informáticos adecuados licenciados • Buenas relaciones institucionales e interinstitucionales • Calidad en el servicio asistencial • Respaldo económico estable • Saneamiento físico y legal de la propiedad • Actualizada estructura organizativa • Existencia de terrenos para la construcción de inmuebles. | <ul style="list-style-type: none"> • Débil imagen institucional • Ausencia de plan de capacitación • Ausencia de plan de gestión de riesgos • Lenta innovación programática, metodológica e informática • Personal sin predisposición a cambios y mejoras • Débil atención de requerimientos y trámite de documentos • Falta de un sistema de seguimiento y control • No idea de la misión, visión y objetivos institucionales • Inexistente difusión de información institucional • Mal ambiente y clima laboral. |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del mercado • Situación económica estable y con tendencia al crecimiento • Convenios con empresa privada y/o instituciones de educación superior • Centros de capacitación en gestión pública • Usuarios insatisfechos, dada la mala atención de los sectores responsables • Tecnología de punta en el mercado • Demanda e inclusión de nuevos servicios • Adecuado proceso de transferencia a los gobiernos locales. | <ul style="list-style-type: none"> • Cambio de legislación, no acorde con la realidad de las beneficencias • Zona altamente sísmica • Elevados índices de corrupción • Incremento de los índices de inseguridad • Incremento de los precios de mercado (insumos y materias primas) • Trámites engorrosos e ineficiencia de operadores externos • Falta de participación y compromiso por parte del gobierno central con las beneficencias. |

Fuente: Plan operativo institucional 2015, Sociedad de beneficencia pública de Arequipa, 2015.

4.1.6. Relación con la problemática Institucional

En el aspecto Económico financiero (Anexo V), se refleja un desbalance en la productividad y una mala gestión respecto a los dos últimos años, ello tiene una relación directa con el aspecto administrativo, en el cual se cuenta con un Software informático integral donde los principales submódulos de logística, presupuesto, tesorería y personal aún tienen la data incompleta, además de contar con un insuficiente número de equipos informáticos. Dentro de este aspecto, la información que nos permitiría tomar decisiones de manera oportuna y adecuada se encuentra permanentemente desactualizada.

Se cuenta con un Manual de organización y funciones (MOF) aprobado en Octubre del 2013 y un Reglamento de organización y funciones (ROF) aprobado en Setiembre del 2013. Aún así estos documentos no estén actualizados, no hay seguimiento adecuado a lo que corresponde en dichos escritos. No hay personal adecuado, capacitado y suficiente que sea correctamente asignado al área que corresponda.

De tal manera se encuentra una relación base con la problemática de nuestra propuesta: Falta de iniciativa en el personal, no tomar decisiones en ausencia del inmediato superior, falta de visión e innovación, falta de motivación, deficiencia en las capacidades personales. Esto refleja y resalta la ausencia de una apropiada selección del personal guiada por un estructurado Manual de organización y funciones. Sumado a ello, no existe un plan de capacitaciones establecido, las capacitaciones que se proporcionan son ocasionales y sin un fin claro.

Como resultado de toda esta gestión notamos un mal e inadecuado desempeño y ambiente laboral; bajo rendimiento provoca una baja productividad.

4.2. DIAGNÓSTICO DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DE AREQUIPA SEGÚN LA ENCUESTA

4.2.1. Datos generales

Tabla 1 Datos generales de encuestados

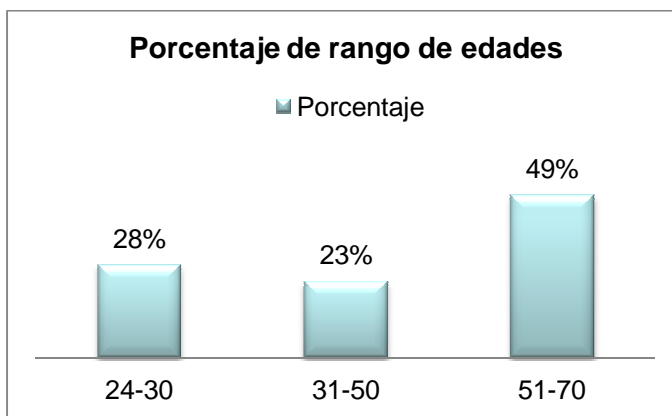
| | Descripción | | | |
|---------------------|-------------|--------|--------|----------|
| | N = 39 | Mínimo | Máximo | Promedio |
| Edad en años | | 24 | 70 | 44,77 |

Elaboración propia.

Esta primera tabla nos muestra un dato muy importante el cuál puede mirarse desde dos perspectivas, primero, un promedio de edad del personal de 45 años representa una madurez y experiencia, segundo, este promedio de edad del personal en la institución puede representar una difícil edad para adecuarse a cambios constante de un entorno tan flexible como el de estos tiempos.

Gráfico 5 Rango de edades

| Edad | Porcentaje |
|-------|------------|
| 24-30 | 28% |
| 31-50 | 23% |
| 51-70 | 49% |



Elaboración propia.

Las edades se dividieron en rangos, según el gráfico nos indica que el mayor porcentaje del personal se encuentra entre 51 y 70 años, este 49% tiene muchas posibilidades de explicación que no favorecen al personal dentro de este rango

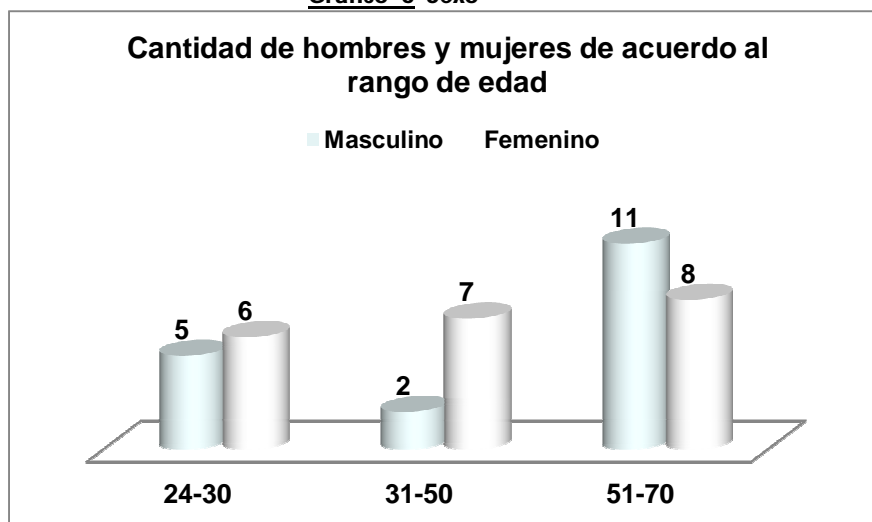
de edad. Muchos estudios explican factores negativos los cuales encierran a personas mayores dentro de una institución, estos pueden ser: anclaje en un puesto por miedo al desempleo, personas jóvenes significan costos bajos para una empresa, etc.

Tabla 2 Sexo de encuestados

| Edad | Sexo | | Total |
|--------------|-----------|-----------|-----------|
| | Masculino | Femenino | |
| 24-30 | 5 | 6 | 11 |
| 31-50 | 2 | 7 | 9 |
| 51-70 | 11 | 8 | 19 |
| Total | 18 | 21 | 39 |

Elaboración propia.

Gráfico 6 Sexo



Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos, el sexo predominante es el femenino y la mayor cantidad del personal encuestado se encuentra en edades de 51 a 70 años, coincidimos con lo escrito anteriormente en el gráfico 5 y añadimos que el sexo femenino tiende a fijarse en un mismo puesto de trabajo por un tiempo prolongado.

Tabla 3 Antigüedad en la institución

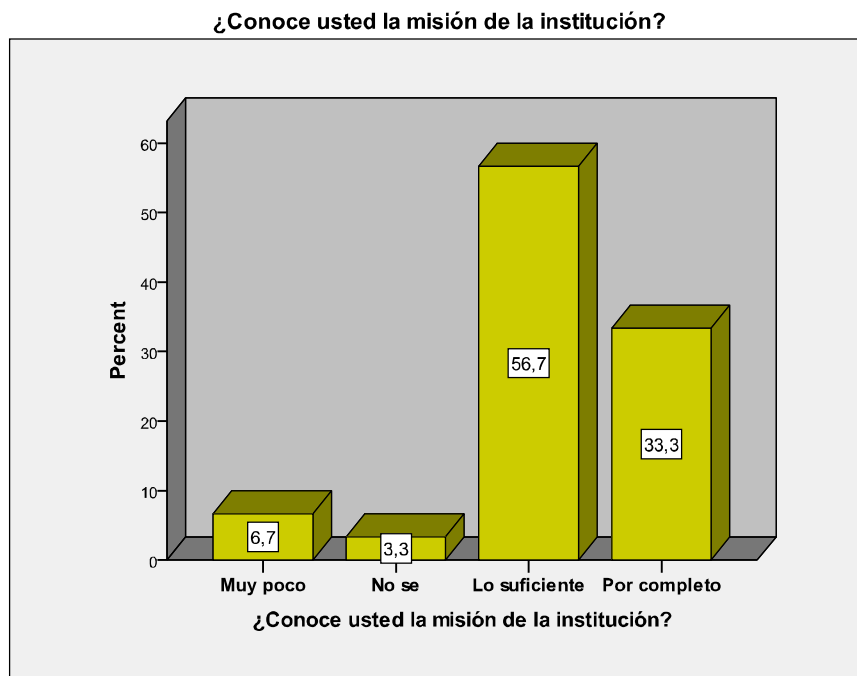
| | Descripción | | |
|-------------------------------------|-------------|--------|----------|
| | N = 39 | Mínimo | Máximo |
| Antigüedad en la institución (años) | | 0.2 | 37 |
| | | | Promedio |
| | | | 13.62 |

Elaboración propia

Esta tabla nos muestra una muy baja tasa de rotación del personal (en este caso no es un factor positivo), dentro de la institución hay personas que han trabajado 37 años de su vida. El promedio de antigüedad en la institución nos demuestra que la gran cantidad del personal (vista en los gráficos y tablas anteriores) se ha anclado en sus puestos, quizá por miedos, inseguridades, búsqueda de seguridad para su jubilación, etc.

4.2.2. Conocimiento general sobre la institución

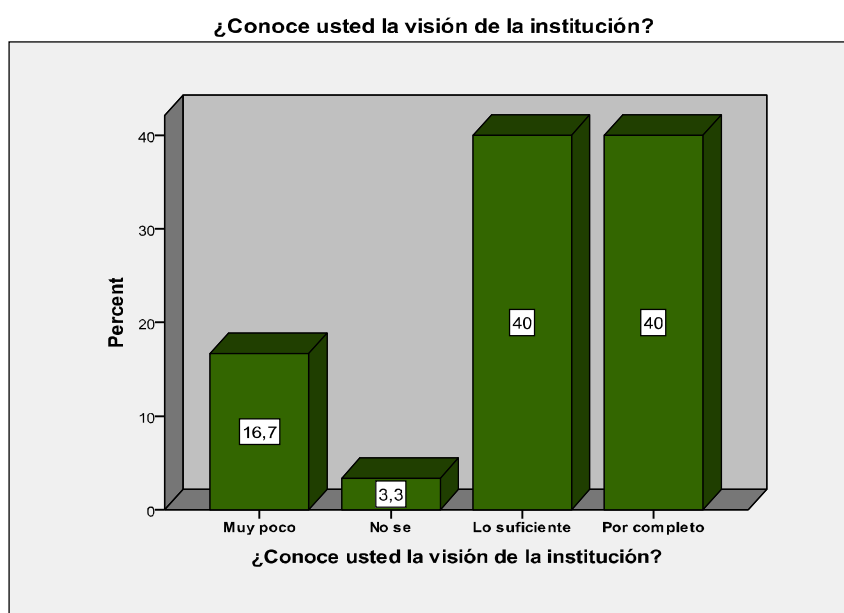
Gráfico 7 Conocimiento de la misión por parte del personal



Elaboración propia

Muchos autores coincidirán en decir lo siguiente: “comprometer e involucrar al empleado es la clave del éxito de una organización”. Notamos mediante este gráfico que el personal encuestado sabe lo suficiente con respecto a la misión de la institución, este indicador es un factor positivo para los datos necesarios de la investigación.

Gráfico 8 Conocimiento de la visión por parte del personal

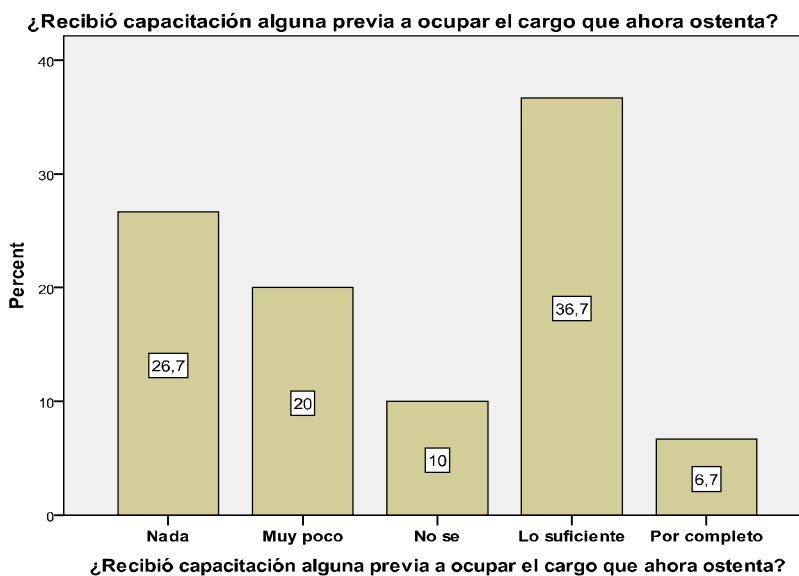


Elaboración propia

¿No sé lo que hace y a dónde quiere llegar mi institución?, la pregunta es dura, pero es exactamente lo que quiere decir este porcentaje de personas que no sabe o tiene poco conocimiento sobre la filosofía de la beneficencia. Punto a tomar en cuenta ya que las respuestas no son beneficiosas para la entidad. Por otro lado parte del personal si está involucrado y comprometido con la institución.

4.2.3. Información del puesto

Gráfico 9 Capacitación del personal

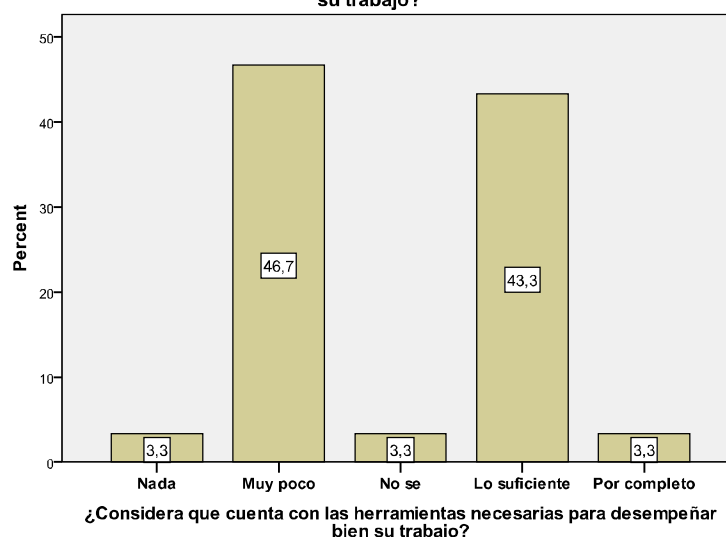


Elaboración propia

Una capacitación del personal previo a ocupar un puesto es de suma importancia Alles (2006) nos menciona que el resultado del aprendizaje es un cambio de conducta y este cambio es un mejoramiento organizacional. Sin embargo vemos en el gráfico que si bien el 36.7% menciona que recibió “lo suficiente” en capacitación previa a ocupar el cargo que ostenta, por otro lado también nos indican que un porcentaje alto 26.7% no recibió capacitación alguna para ocupar el cargo que ostenta, esta última cifra es la que tomaremos en cuenta.

Gráfico 10 Herramientas necesarias de trabajo

¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar bien su trabajo?

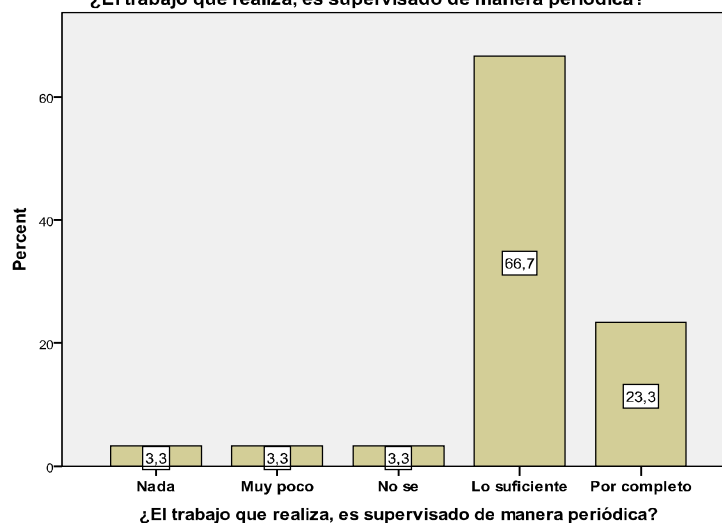


Elaboración propia

Mencionando a Martha Alles, un aspecto principal para un buen desempeño son las herramientas necesarias con las que debe de contar una persona en su centro de labor. Este gráfico no permite ver que el 46.7% del personal encuestado considera que cuenta “muy poco” con las herramientas necesarias para realizar su trabajo, siendo este porcentaje preocupante.

Gráfico 11 Supervisión de trabajo

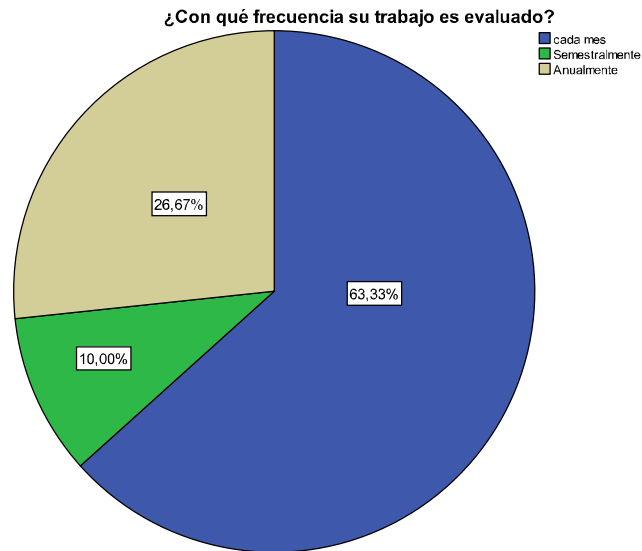
¿El trabajo que realiza, es supervisado de manera periódica?



Elaboración propia

La supervisión como elemento necesario en una organización, muchos autores mencionan que la supervisión colabora directamente con una elevada productividad. Este gráfico nos muestra que hay una supervisión de manera periódica, porcentaje a favor de la gestión en la institución.

Gráfico 12 Evaluación del trabajo



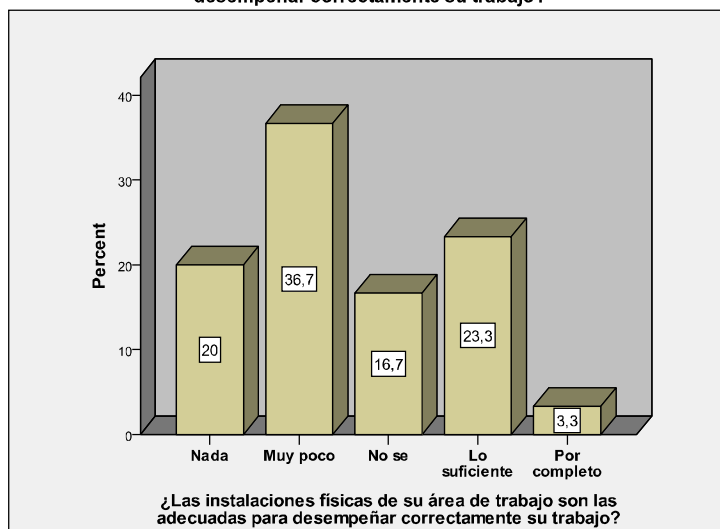
Elaboración propia

La evaluación como un punto importante dentro de la supervisión. Alles (2006) resalta que lo que podemos obtener después de una evaluación son aumentos, promociones, separación, capacitación, etc. Este desempeño obtenido se medirá en relación a los factores de eficiencia deseados. En el último gráfico se muestra un resultado relativamente bueno ya que el personal de la institución menciona que su trabajo es evaluado mensualmente.

4.2.4. De las condiciones y el ambiente laboral

Gráfico 13 Instalaciones físicas

¿Las instalaciones físicas de su área de trabajo son las adecuadas para desempeñar correctamente su trabajo?

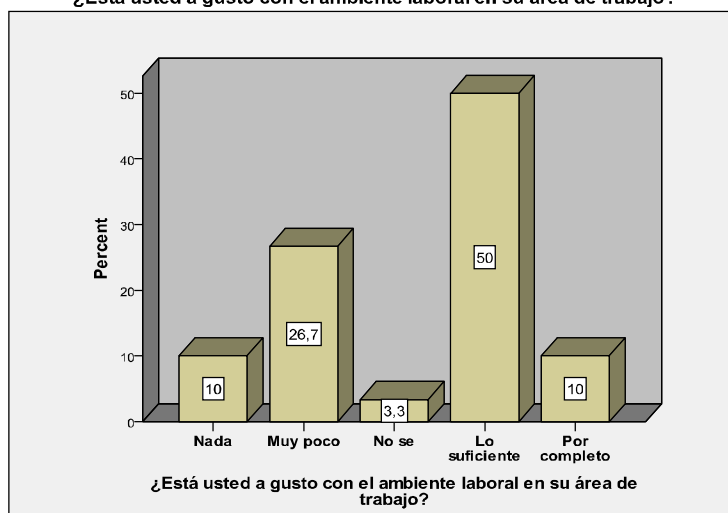


Elaboración propia.

Tomando en cuenta lo siguiente: las variaciones en temperatura, ruido, iluminación o calidad del aire pueden ejercer efectos apreciables en el desempeño y las actitudes del personal. El 36.7% del personal encuestado menciona que las instalaciones de su centro de trabajo son “muy poco” adecuadas para realizar sus labores, significa una debilidad enorme.

Gráfico 14 Ambiente laboral

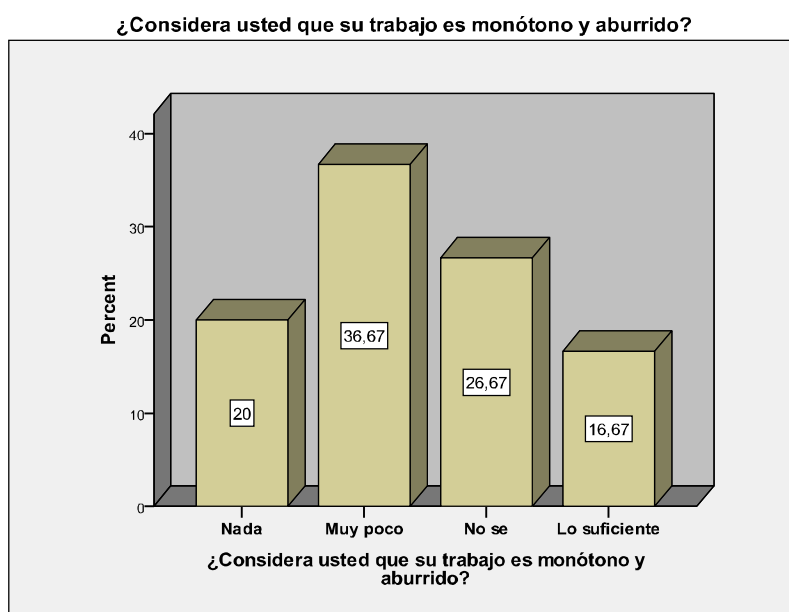
¿Está usted a gusto con el ambiente laboral en su área de trabajo?



Elaboración propia

Este aspecto es uno de los más importantes pues es un factor determinante en la productividad del trabajador. El 50% por ciento de personas nos indica una comodidad en el trabajo, con el medio, con los compañeros y sobre todo con los jefes.

Gráfico 15 Monotonía y aburrimiento en el trabajo



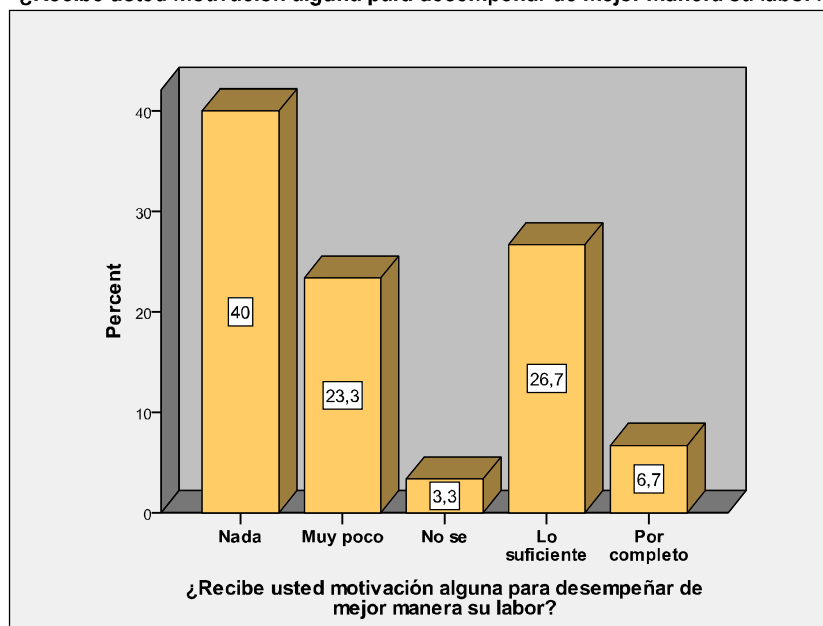
Elaboración propia

Juan Antonio Pérez López comenta que varias empresas tratan a sus colaboradores como mercancías, olvidando que tienen necesidades pues son seres humanos, si sus necesidades no se ven satisfechas la productividad en su trabajo será reducida. El resultado muestra que el personal encuestado considera que su trabajo es poco aburrido y monótono.

4.2.5. Expectativas sobre el puesto

Gráfico 16 Motivación

¿Recibe usted motivación alguna para desempeñar de mejor manera su labor?

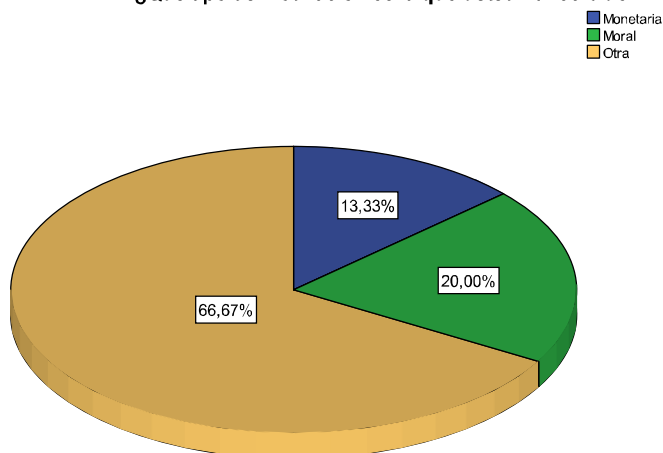


Elaboración propia

Esta comprobado que el personal motivado es más productivo, mayor felicidad, mayor gestión del tiempo, mayor rendimiento serían los resultados finales que contribuyen al personal como a la institución. Según estas respuestas el 40% de las personas encuestadas menciona que no recibe motivación alguna.

Gráfico 17 Tipo de motivación

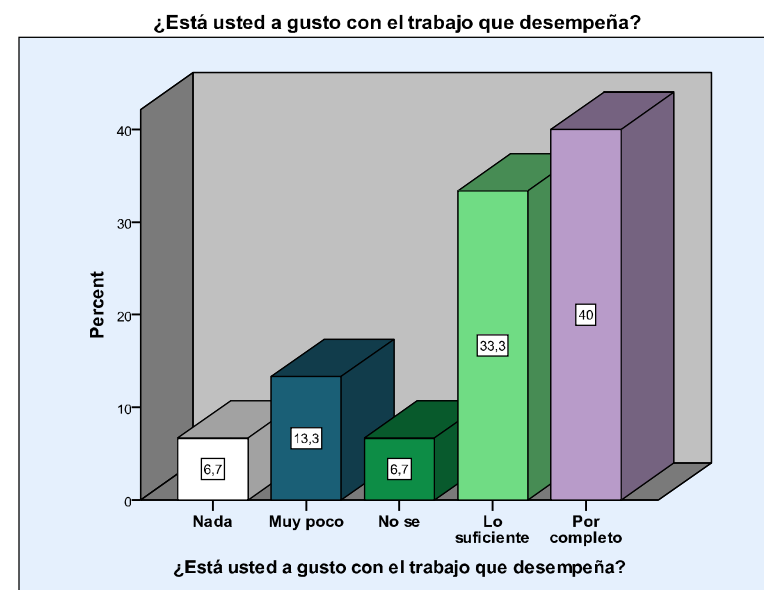
¿Qué tipo de motivación es la que usted ha recibido?



Elaboración propia.

Buscando más allá de la motivación económica y no económica, existen otras formas de motivar al personal para que realicen un trabajo a gusto. En este último gráfico vemos que gran porcentaje del personal no recibe motivación monetaria, ni moral, sino otro tipo de motivación. Es un poco contradictorio con el gráfico anterior, igual es un punto que necesita evaluación.

Gráfico 18 Conformidad con el trabajo



Elaboración propia.

La insatisfacción laboral es una causa de un clima organizacional hostil, un ambiente de trabajo en el cual no hay motivación del personal; ello afecta directamente la productividad, pero también influye en la vida de cada una de las personas que trabajan dentro de la organización. Great Place to Work® justamente señala algunas empresa en las cuales el personal siente una satisfacción total de laborar en ellas. Por esto este gráfico nos proporciona una información muy valedera, la mayor parte del personal encuestado considera que está a gusto “por completo” con el trabajo que desempeña siendo este un factor positivo para la institución.

4.3. IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA REAL QUE AFECTA LA PRODUCTIVIDAD SEGÚN ENCUESTA APLICADA

Esta parte permite identificar y centrar el sentido de la investigación, hallamos factores que afectan directamente la productividad, aquí encontramos la problemática real donde se trabajará y que posteriormente servirá para definir indicadores de medición de un avance logrado una vez aplicado el programa de coaching empresarial, que en corto, mediano y largo plazo mejorará la productividad de la institución.

- **Clima laboral**

De acuerdo al gráfico 14 el 50% del personal está a gusto con el ambiente laboral de su área de trabajo, no siendo esta respuesta representativa en gran medida, ya que el 26.7% se siente muy poco a gusto con el ambiente laboral y el 10% se siente en lo absoluto a gusto con respecto a este punto, es allí donde se tiene que trabajar.

Con más detalle podemos observar en el Anexo IV, gráfico 27, la relación con sus colegas no es adecuada para el 30% del personal, cifra de suma importancia, en el gráfico 28 se demuestra que hay poco interés por el desenvolvimiento de sus pares, puesto que el 30% no sabe al respecto y finalmente en el gráfico 29, 40% del personal señala que el ambiente laboral y las relaciones con sus compañeros de trabajo podrían mejorar por completo.

- **Baja motivación laboral**

El problema en mención es un aspecto que debe ser prioritario para la institución, puesto que la motivación laboral elevada refleja una eficiente labor. La relación con los demás problemas es estrecha, problemas con la motivación son influenciadas también por el clima laboral, herramientas de trabajo y espacios de trabajo.

En el gráfico 15 notamos que alrededor de un 20% del personal considera que su trabajo es monótono y aburrido, seguido el gráfico 16 describe una situación

a considerar, puesto que 40% del personal encuestado no recibe motivación alguna para desempeñar de mejor manera su labor.

▪ **Deficiente gestión del capital humano**

Los resultados generales de la encuesta aplicada muestran que hay una falla organizativa en varios aspectos como parte de la problemática, siendo así, la gestión del capital humano es uno de los factores que más afectan a la productividad de la institución.

Los problemas mencionados anteriormente son ocasionados también por una mala gestión, no se puede pasar por alto esa deficiencia, puesto que es la raíz de los problemas.

Tan solo una muestra en el gráfico 9, el 26.7% del personal no recibe en absoluto capacitación previa a ocupar el cargo que ostenta, siendo este un mal indicador con respecto a este punto.

▪ **Malas condiciones de trabajo**

• **Herramientas de trabajo**

El gráfico 10 nos indica que el 46.7% del personal considera que cuenta muy poco con las herramientas necesarias para desempeñar bien su trabajo. Claramente una mala condición para trabajar.

• **Espacio de trabajo**

Gráfico 13, en este punto el 36.7% del personal nos señala que las instalaciones físicas de su área de trabajo son muy poco adecuadas para desempeñar correctamente su trabajo. Este punto también afecta directamente a la eficiencia del capital humano.

Es importante indicar que los problemas identificados a través de esta encuesta engloban a los problemas descritos al principio de esta investigación y que motivaron el desarrollo del estudio y realización de la propuesta.

**PROPUESTA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD A TRAVÉS DEL
COACHING EMPRESARIAL EN LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA
DE AREQUIPA.**

4.4. PROPUESTA DE COACHING EMPRESARIAL

PRIMERA ETAPA

4.4.1. PLAN GENERAL DE LA PROPUESTA

4.4.1.1. Objetivo

Proveer al directorio, presidencia y gerentes de línea de la Beneficencia Pública de Arequipa el conocimiento previo de cómo un plan estructurado de coaching puede estar orientado al incremento de la productividad de la institución a través del desenvolvimiento del personal y como resultado un desarrollo integral de cada uno quienes sean parte del programa.

4.4.1.2. Objetivos específicos

- i. Mejorar el clima laboral con un resultado óptimo desde la puesta en marcha del programa de coaching empresarial orientado al incremento de la productividad de la Sociedad de Beneficencia pública de Arequipa.
 - ii. Mejorar las condiciones de trabajo durante y después de la aplicación del programa de coaching empresarial orientado al incremento de la productividad de la Sociedad de Beneficencia pública de Arequipa.
 - iii. Incrementar la motivación laboral a través de la metodología del programa de coaching empresarial orientado al incremento de la productividad de la Sociedad de Beneficencia pública de Arequipa.
 - iv. Mejorar la gestión del capital humano a través de las sesiones de coaching empresarial orientado al incremento de la productividad de la Sociedad de Beneficencia pública de Arequipa.
-

4.4.1.3. Implementación del programa de coaching empresarial

i. Proceso de la implementación

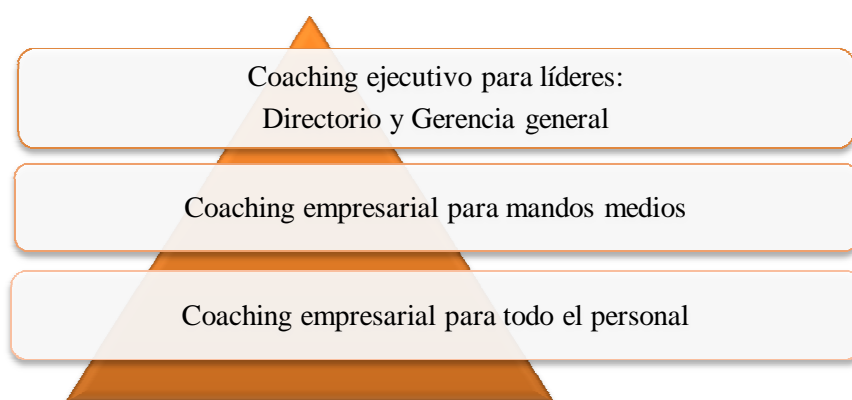
- Como primer paso se presenta la propuesta al directorio de la Sociedad de beneficencia pública de Arequipa con el fin de tener en conocimiento el proceso y acciones necesarias a lo largo del programa completo.
 - Obtenida la autorización, se contrata al coach quien invitará al cliente a leer el código de ética (código deontológico de ICF) ver Anexo IX; de la misma manera se establece por escrito los acuerdos a que llegó con el cliente y ambas partes firman como aceptación al contrato de coaching.
 - Tras haber acordado lo anterior se pone el plan de acción en marcha. Se trabajará el programa completo a lo largo de ocho (8) meses; primera parte con una duración de tres (3) meses, se proporcionará formación y sesiones de coaching, la segunda parte con una duración de cuatro (4) meses, se proporcionará también formación y sesiones de coaching de equipos a todo el personal, por último un (1) mes de evaluaciones y resultados.
 - El control y seguimiento durante el plan de acción es fundamental para verificar la apropiada implementación del coaching empresarial, esta será revisada entre el directorio, el coach, gerencia y mandos medios.
 - En cualquier parte del programa se podrá brindar una retroalimentación para garantizar un eficiente programa de coaching.
 - Al finalizar se hará una evaluación por niveles y posterior revisión que permita saber el avance logrado a través de la aplicación del programa de coaching empresarial.
-

ii. Responsables de la implementación

El responsable de la implementación del programa de coaching será el coach profesional contratado, quién se encargará de las sesiones del programa completo, la evaluación y control correspondiente.

4.4.1.4. Establecimiento del coaching por niveles

Ilustración 8 Coaching por niveles



Elaboración propia

4.4.1.5. Formulación de las estrategias

i. Estrategia “Programa de Motivación y Liderazgo”

Se busca en el directorio, gerencia y mandos medios que mediante esta estrategia estén motivados para poder aplicar estratégicamente cambios necesarios de acuerdo a incentivos propios parte de la motivación, con el fin de lograr una fuerza alentadora para conseguir el éxito en el coaching empresarial.

ii. Estrategia “Coaching uno a uno y capacitación para el directorio, gerencia general y los mandos medios”

Con esta estrategia se trabajará sesiones de coaching uno a uno, se capacitará y formará de una manera íntegra sobre el coaching empresarial a quienes

corresponda en el directorio, gerencia general y mandos medios. Formación que logrará en la persona un eficiente desenvolvimiento de su labor y un cambio integral.

iii. Estrategia “Integración del coaching empresarial a todo el personal”

Puesta en práctica el ejemplo propio de coaching empresarial por parte del representante el directorio, gerencia y mandos medios, brindando a todo el personal la posibilidad de poder integrarse completamente en el proceso de cambio, de esta manera lograr también un eficiente desenvolvimiento en su labor y aspecto personal.

SEGUNDA ETAPA

4.4.2. PLAN DE ACCIÓN

Desarrollo de las estrategias

4.4.2.1. Estrategia “Programa de Motivación y Liderazgo”

Objetivo

Mediante el apoyo del programa de Motivación y Liderazgo se reforzarán los resultados en fin que estos sean óptimos después de haber aplicado el programa de coaching empresarial.

A. Programa de Motivación

i. Formación

Oportunidad para los empleados de trabajar en su desarrollo personal y oportunidad para la empresa de mutuo desarrollo. Cada seminario con una duración de 3 hrs c/u semanalmente. Orientado al personal en general.

- a) **Seminario de relaciones humanas:** Cuando la persona establece contacto directo o indirecto con otra persona, es esa la relación humana, pero dicha acción es buena o mala dependiendo de cómo se establezcan dichos vínculos. Para esto el seminario se encargará de enseñar que las personas reflexionen, identifiquen, analicen, valoren y mejoren las relaciones interpersonales.

Dinámica: El regalo de la alegría

Objetivo: Promover un clima de confianza y estímulo positivo.

Materiales: Papeles y lapiceros

Descripción: El encargado entrega papeles a cada uno de los participantes y señala que cada uno escriba un mensaje positivo de trabajo en grupo y qué espera de sí mismo y de los demás. Luego, todas las notas se colocan en una caja y se reparten. El encargado escoge a algunas personas para que lean la nota que recibieron y describa si le gustó o no.

- b) **Seminario de trabajo en equipo:** Seminario que pretende que cada miembro del equipo participe activamente en la consecución de un objetivo común, este objetivo se logrará buscando que el equipo responda al resultado final del mismo.

Dinámica: Ideas rápidas rotativas

Objetivo: Dinámica que sirve para generar ideas creativas.

Materiales: Papeles y lapiceros

Descripción: A cada uno de los participantes se le ofrece una hoja de papel donde tienen que apuntar tres ideas breves sobre un tema acordado anteriormente, pasado unos minutos se le pasa a otra persona quien anotará también tres ideas buenas, así sucesivamente hasta finalizar y obtener con el aporte de toda una gama de ideas.

- c) **Seminario motivación laboral:** Seminario que pretende concientizar a los participantes sobre la importancia de la motivación en la vida laboral e impulsores de la misma, conservando la propia libertad de pensamiento y acción, se logra un equilibrio entre la motivación personal y laboral para el alcance de metas valiosas.

Dinámica: Temores y motivaciones

Objetivo: Discutir en grupo las motivaciones y temores con el fin de entablar una cercanía de lo que busco, con lo que estoy teniendo.

Materiales: hojas de papel y plumones.

Descripción: El encargado ofrece a cada uno de los participantes una hoja de papel donde tienen que apuntar sus motivaciones y temores, luego esta hoja será compartida conociendo las diferentes motivaciones que tienen sus compañeros.

- d) **Gestión óptima del tiempo:** Seminario de la importancia de manejos del tiempo en cada actividad realizada en la labor diaria. Gestión del tiempo eficiente para el logro de objetivos en la institución.

ii. Incentivos

La comunicación de estas acciones a todo el personal queda a responsabilidad de la institución.

- a) **Bonos por meta individual:** Se busca incentivar una mejora individual y el incremento de alcance de metas y objetivos. Si se logra superar lo que se propone en la aplicación de coaching empresarial se obtendrá un bono equivalente al 10% sobre su salario base.
- b) **Bono por meta en grupo:** Se motivará al logro de metas y objetivos en equipo. Si se logra superar lo que se propone en la aplicación de coaching empresarial como equipo se obtendrá un bono equivalente al 20% sobre su salario base.
-

- c) **Certificado de participación en coaching empresarial:** Al personal que participe activamente en el proceso y evaluación del coaching empresarial en la institución se le entregará un certificado validado por una institución de prestigio como participantes en un proceso de coaching empresarial, mejorando también su hoja de vida.

B. Programa de Liderazgo

i. Formación

Herramienta fundamental para una mejor gestión y desarrollo de la organización. Cada taller con una duración de 4 hrs c/u de manera semanal. Orientado a mandos medios, gerencia y directorio.

- a) **Taller de autoconocimiento y diferencias en el equipo: un líder consciente.** La autopercepción y el conocimiento propio son importantes para un buen liderazgo. En este taller también se ve la gestión de la diversidad del equipo y la diversidad generacional.

Dinámica: Yo público, yo privado

Objetivo: Dinámica que sirve para generar ideas creativas.

Materiales: Papeles y lapiceros

Descripción: Cada participante tiene una hoja en blanco dividido por la mitad, en el lado izquierdo pondrá Yo Público y en el otro lado Yo privado. En la parte de yo público debe escribir todo lo que le identifica, en la parte de yo privado escribiré todas aquellas cosas que creo que me identifican,

- b) **Taller de líder generando colaboración y participación: gestor del clima organizacional.** Este taller nos brinda distintas técnicas para promover un ambiente laboral motivador, tranquilo, eficiente, donde se compartan valores importantes y exista una intervención para colaborar y participar con todo el equipo.
-

Dinámica: Generando más alternativas

Objetivo: Dinámica que sirve para generar ideas creativas.

Materiales: Papeles y lapiceros

Descripción: A cada uno de los participantes se le ofrece una hoja de papel donde tienen que apuntar tres ideas breves sobre un tema acordado anteriormente, pasado unos minutos se le pasa a otra persona quien anotará también tres ideas buenas, así sucesivamente hasta finalizar y obtener con el aporte de toda una gama de ideas.

- c) **Taller de la importancia del feedback en el liderazgo.** El feedback es una técnica clave para la gestión de equipo, el contenido general de este taller será sobre el concepto del feedback efectivo y de cómo darlo.

Dinámica: El juego del retrato, retroalimentación.

Objetivo: Retroalimentación positiva

Materiales: Papeles y plumones

Descripción: Los miembros del equipo pueden comparar sus percepciones individuales de cómo el grupo percibe su comportamiento. Desarrollar en los participantes la habilidad de dar y recibir retroalimentación positiva.

4.4.2.2. Estrategia “Coaching ejecutivo uno a uno y capacitación para el directorio, gerencia general y los mandos medios”

Objetivo

Esta estrategia a través del coaching uno a uno nos permitirá llevar al cliente de un estado actual a donde quiera llegar. De la mano de la capacitación se apreciará la importancia de utilizar el coaching empresarial para un eficiente desempeño laboral.

i. Coaching ejecutivo uno a uno para el directorio y gerencia

El coach profesional es quien se encargará de hacerles coaching ejecutivo a un miembro del directorio (elección propia del directorio) y al gerente general.

Este coaching se dará a lo largo de los primeros tres meses distribuidos en 10 sesiones con cada persona. Sesión de 1 hora por día y 1 vez por semana.

La metodología que se aplica en las sesiones de coaching se dan de acuerdo al estado en que se encuentra el coachee, se puede aplicar coaching con PNL, coaching reversible, etc; pero esta metodología se guiará de acuerdo a lo que quiera trabajar el cliente, aquí tenemos algunas herramientas que nos ayudarán en las sesiones:

- ¿“Soy el fruto de mis éxitos y fracasos”, como líder y jefe tenemos resultados los cuales nos hacen sentir orgullosos o no?
- Dinámicas de escucha activa
- Dinámicas de toma de decisiones importantes
- Ejercicios para el manejo del estrés.
- Una herramienta que se debe aplicar es “conociendo mis propósitos”, se escribe una carta con mis sueños realizados en un futuro establecido.
- Herramienta: RUEDA DE LA VIDA, este conjunto de aspectos en la vida de cada persona son de mucha importancia, interactúan entre sí.
- Dinámica “el líder exitoso”, características que se pueden trabajar.

ii. Capacitaciones de coaching empresarial para el directorio, gerencia y mandos medios

Estas capacitaciones se impartirán semanalmente a lo largo de 3 meses. Cada capacitación tiene una cantidad de horas distintas descritas en las tablas.

Tabla 4 Primera capacitación

| Nombre de la capacitación | Adopción de actitud frente a los cambios |
|----------------------------------|---|
| Objetivo | Provocar un cambio de actitud en el Directorio, Gerencia y mando medios para la aceptación del coaching empresarial. |
| Duración | Dos horas |
| Contenido | 1. Formación de actitudes 2. Tipos de cambio 3. Rol de las actitudes en la vida cotidiana 4. Lo único estable es el cambio |

Fuente: (García Valle, García Díaz y Castillo 2006)

Tabla 5 Segunda capacitación

| Nombre de la capacitación | Seminario introductorio del coaching empresarial |
|----------------------------------|--|
| Objetivo | Proporcionar la información básica y necesaria del coaching empresarial |
| Duración | Ocho horas |
| Contenido | 1. Términos básicos del coaching empresarial 2. Qué es el coaching empresarial 3. Historia, principios y beneficios del coaching 4. El directivo como coach 4.1. Características del coach 4.2. Conducta del coach 4.3. Funciones del directivo como coach |

Fuente: (García Valle, García Díaz y Castillo 2006)

Tabla 6 Tercera capacitación

| Nombre de la capacitación | Intervenciones y sesiones del coaching empresarial |
|----------------------------------|--|
| Objetivo | Identificar las intervenciones del coaching empresarial |
| Duración | Seis horas |
| Contenido | 1. Sesiones de coaching empresarial 2. Intervención de coaching para el liderazgo |

Fuente: (García Valle, García Díaz y Castillo 2006)

Tabla 7 Cuarta capacitación

| Nombre de la capacitación | Dos técnicas del coaching empresarial y una herramienta básica |
|----------------------------------|---|
| Objetivo | Identificar en qué momento deben aplicarse las técnicas de coaching empresarial en el trabajo |
| Duración | Ocho horas |
| Contenido | 1. Técnica del feedback 1.1. ¿Qué es el feedback? 1.2. ¿Cómo proporcionar un feedback eficiente? 1.3. Los beneficios de la utilización del feedback 2. Técnicas de comunicación 2.1. El coach como comunicador 2.2. El arte de escuchar 2.3. La comunicación no verbal 3. Herramienta: RUEDA DE LA VIDA |

Fuente: (García Valle, García Díaz y Castillo 2006)

Tabla 8 Quinta capacitación

| Nombre de la capacitación | Metodologías del coaching empresarial |
|----------------------------------|--|
| Objetivo | Mostrar metodologías importantes para un proceso de coaching empresarial |
| Duración | Ocho horas |
| Contenido | 1. Coaching con PNL 2. Coaching reversible 3. Coaching sistémico 4. Coaching ontológico 4. Comunicación estratégica para el coaching |

Fuente propia

Tabla 9 Sexta capacitación

| Nombre de la capacitación | Coaching empresarial en equipo |
|----------------------------------|--|
| Objetivo | Mejorar el ambiente laboral formando buenos equipos de trabajo |
| Duración | Ocho horas |
| Contenido | 1. ¿En qué consiste un buen equipo? 2. ¿Cuándo son apropiados los equipos? 3. Características de los buenos equipos 4. Beneficios de los buenos equipos 5. ¿Cómo formar un buen equipo? ¿Cuál es la función del coach en este equipo? 6. Cualidades de un coach en equipo |

Fuente: (García Valle, García Díaz y Castillo 2006)

4.4.2.3. Estrategia “Integración del coaching empresarial a todo el personal”

Objetivo

A través del ejemplo y la práctica de la gerencia general y mandos medios sobre lo aprendido del coaching empresarial, se integrará a todo el personal para lograr un armonioso y grato ambiente laboral con un eficiente desempeño en su trabajo. Todas estas actividades se realizarán con el apoyo y supervisión del coach profesional.

A. Formación de equipos de trabajo

La gerencia general y mandos medios habiendo aprendido algunas técnicas y herramientas del coaching empresarial a través de las capacitaciones recibidas estarán preparados para realizar una intervención de coaching para la formación de equipos.

La formación de los equipos se basará en una agrupación por semejanza y nivel de eficiencia que se tiene antes de la implementación del programa.

Cada equipo estará formado por 7 miembros. Esta actividad tomará un lapso de 2 horas.

B. Dar a conocer los integrantes de cada equipo en una reunión general

La gerencia general determina cuándo dar a conocer quiénes son los miembros de cada equipo para su pronta identificación e integración.

C. Expectativas y trabajo en equipo antes de las sesiones

Se clarificará por qué se está desarrollando un programa de coaching empresarial y qué beneficios nos ofrece un programa de este tipo. Es importante

mentar la confidencialidad que se debe mantener con la información y el avance de cada grupo.

El coach profesional expresará las expectativas de desenvolvimiento y desarrollo en las sesiones. El grupo por su parte expresará el objetivo que quieren alcanzar como equipo dentro de la institución. Actividad con duración de 2 horas, una sola vez.

D. Sesiones de coaching de equipos

Esta parte de la propuesta es esencial, no se podría realizar un coaching empresarial sin la integración plena del personal. No se obtiene el mismo resultado hacerles coaching sólo a las cabezas, cuando el mayor impacto lo tendrá el personal quien tiene que relacionar sus propósitos y objetivos personales con los de la empresa y así lograr una eficiencia en sus labores.

Se programará 10 sesiones para cada grupo hasta acabar el programa, cada sesión tiene una duración de 1 hora, dichas sesiones serán realizadas una vez por semana en un periodo de 4 meses, el coach profesional estará en todo momento, en las sesiones se utilizarán las competencias de un coach, herramientas y metodologías para un trabajo exitoso.

A lo largo de las 10 sesiones un proceso de coaching de equipos, atraviesa cinco etapas comúnmente realizadas:

- Generación de contexto
 - Construcción de las reglas durante el proceso
 - Autodiagnóstico del equipo
 - Desarrollo del proceso
 - Evaluación de resultados
-

La metodología que se aplica para el coaching de equipos es el coaching sistémico, no podría utilizar un coaching personal o ejecutivo, hablamos en otro sentido, pues si cometo ese error el resultado sería muy sesgado.

La intervención que se realice tiene que prestar mucha importancia a la cultura del sistema, sus creencias, sus rutinas y las relaciones que existen entre los miembros del equipo.

Aquí algunas dinámicas necesarias para ser aplicadas dentro del proceso de las 10 sesiones, mencionadas en el blog de Liliana Cerdio:

- EL AUTO EN EL QUE VIAJO. Introspección, conocimiento del ser, Autoconocimiento, reflexión sobre el rumbo de mi vida y organización.
- DECORANDO EL ÁRBOL DE NAVIDAD. Trabajo de equipo, habilidades de comunicación.
- EL ZOOLOGICO. Con fabulas de convivencia, ver las cosas desde otra perspectiva.
- EL CASO DE MIGUEL. Análisis de prejuicios.
- EL REFUGIO NUCLEAR. Análisis de prejuicios, decisiones en grupo.
- LLEGAR A LA ISLA. Como tomar decisiones en grupo.
- AVIÓN EN EMERGENCIA. Análisis de prejuicios, decisiones en grupo.
- ORDENA MI DESORDEN. El individuo responsable, trabajo en equipo, mis actos influyen a los otros.

E. Avances de trabajo en equipo después de las sesiones

El encargado de equipo, el coach profesional y el equipo deben de revisar si el objetivo planeado antes de iniciar las sesiones se está cumpliendo.

De no cumplirse se coordinará unas sesiones más para direccionar las acciones para el logro del objetivo de cada equipo. Por otro lado puede pasar que el objetivo planteado no sea el foco real, de ser este el caso, se cambiará el

objetivo con la coordinación de todos los comprometidos. Actividad con duración de 2 horas, una sola vez.

TERCERA ETAPA

4.4.3. EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PROGRAMA

Objetivo

Evaluar y controlar los logros y las posibles desviaciones o errores entre los objetivos planteados y los resultados que se van obteniendo a lo largo del programa.

4.4.3.1. Evaluación y control del programa

Según Palacios (2008), el programa puede girar en torno a 4 niveles de evaluación:

1. REACCIÓN (¿Satisfizo la acción?), mide la satisfacción de los participantes del programa.
 2. APRENDIZAJE (¿Aprendieron realmente con el coaching?), el coachee tuvo que haber aprendido sobre las actividades y el proceso de coaching.
 3. TRASFERENCIA (¿Utilizaron lo aprendido en el puesto de trabajo?), la única forma es viendo el plan de acción y evaluándolo, este tiene que estar representado en mejoras en el puesto de trabajo del cliente y así poder analizar los verdaderos progresos.
 4. IMPACTO (¿qué resultados está teniendo la institución con el plan de coaching?), donde se cuantifica el coste-beneficio del programa de coaching en términos propios del comportamiento del personal, motivación y productividad de la institución.
-

4.4.3.2. Revisiones por la dirección

El seguimiento por parte de la dirección, siguiendo un programa dónde y qué momentos se harán las revisiones, es una acción imprescindible no solamente para poder controlar el avance sino para dar una retroalimentación apropiada en cada fase del programa, coordinación directa con el coach profesional, proporcionando de esta manera el apoyo y sugerencias para mejorar y/o complementar el desarrollo del programa de coaching empresarial.

4.4.3.3. Indicadores de medición

Herramientas:

- Aplicación por segunda vez del primer cuestionario. (Primera herramienta, ver Anexo III).
- Aplicación de nuevos cuestionarios. (Segunda y tercera herramienta, ver Anexo VI y VII).

Estos indicadores a través del primer cuestionario aplicado para el diagnóstico situacional y los que se incluyen en estos nuevos cuestionarios para la evaluación correspondiente, nos permitirán evaluar de una manera práctica el cambio realizado después de haber aplicado el programa de coaching empresarial y la contribución para el incremento de la productividad.

Los grandes cambios son parte de un proceso de madurez, tiempo y continuidad en la aplicación del coaching empresarial.

Este proceso de evaluación mediante la aplicación de encuestas será en un lapso de dos semanas para posteriormente presentar los informes.

Tabla 10 Indicadores de medición

| Dimensiones | Indicadores |
|--|--|
| CLIMA LABORAL Y MOTIVACIÓN LABORAL <i>Mayor clima laboral</i> <i>Mayor productividad</i> Herramienta: Cuestionario de control del clima laboral después de aplicado el programa de coaching empresarial (Ver anexo VII). | <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de autoconfianza • Nivel de relaciones humanas • Nivel de interés por el desenvolvimiento de los pares • Nivel de habilidades de comunicación • Nivel de equilibrio entre la vida y el trabajo • Nivel de motivación laboral • Nivel de satisfacción laboral |
| EFFECTIVIDAD LABORAL Herramienta: Cuestionario de efectividad laboral después de aplicado el programa de coaching empresarial (Ver anexo VI). | <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de rendimiento del personal en el trabajo • Nivel de gestión del personal • Nivel de gestión del tiempo • Nivel de efectividad de los equipos de trabajo • Nivel de eficiencia |

Elaboración propia

4.4.3.4. Resultados de la evaluación

Al finalizar el proceso se presentará un reporte síntesis sobre las fortalezas y áreas de oportunidad reveladas a lo largo del programa, así también un listado de las acciones claves realizadas y los avances alcanzados.

En base a los resultados proporcionados por las herramientas anteriormente utilizadas, se verificará los siguientes aspectos:

- Evaluación de los objetivos antes establecidos en los equipos de trabajo, el personal demuestra un avance y está alcanzando buenos resultados.
- Demostración de un cambio en el clima laboral después de haber aplicado el programa de coaching empresarial.
- Demostración de eficiencia después de haber aplicado el programa de coaching empresarial.
- A través del resultado se notarán puntos clave necesarios para ser trabajados y posteriormente corregidos, asegurando que el programa aplicado sea un éxito para la institución.

Este reporte estará a cargo del coach profesional y se presentará en una reunión exclusiva.

4.4.3.5. Resultados esperados para incremento de la productividad

Sin lugar a duda la continuidad de la aplicación del programa de coaching es necesaria para obtener resultados en la productividad total de la institución

Aún así, a través de esta puesta en marcha en el tiempo establecido (7 meses), esperamos los siguientes resultados de acuerdo a estudios ya realizados y experiencia del coach profesional. En este punto tomamos como base fundamental el estudio global de coaching organizacional de la ICF 2013, el cual nos señala que el promedio de mejora con uso de coaching en indicadores claves de la organización es tres veces el porcentaje inicial y en un sentido general mejora aspectos de importancia en un rango de 60% a 85%. De acuerdo al desarrollo del programa, se establece que, el progreso de estas fuentes latentes de productividad (Clima laboral, Motivación laboral y Gestión del capital humano) serán la base fundamental para orientar y dar lugar al incremento integral de la productividad. Así, se determina lo siguiente:

Tabla 11 Resultados esperados con 1° herramienta

| Productividad “ANTES” de aplicar programa de coaching empresarial | | Productividad “DESPUÉS” de aplicar programa de coaching empresarial | | |
|---|------------|---|-----------------------------------|---------------------|
| Indicadores utilizados en “Primer cuestionario” | % obtenido | % de mejora por obtener (Tres veces el porcentaje inicial - ICF, 2013). | Fuentes latentes de productividad | Resultado final |
| <ul style="list-style-type: none">El personal está poco a gusto con ambiente laboral.El personal se siente en absoluto a gusto con ambiente laboral.Relación con los colegas no adecuada.No saben sobre el desenvolvimiento de sus pares.El personal señala que el ambiente laboral y las relaciones con sus pares podrían mejorar. | 27% | 9% | CLIMA LABORAL | MAYOR PRODUCTIVIDAD |
| | 10% | 3% | | |
| | 30% | 10% | | |
| | 30% | 10% | | |
| | 40% | 13% | | |
| <ul style="list-style-type: none">El personal considera su trabajo monótono y aburrido.El personal no recibe motivación alguna. | 20% | 7% | MOTIVACIÓN LABORAL | |
| | 40% | 13% | | |
| Malas condiciones de trabajo: <ul style="list-style-type: none">El personal cuenta muy poco con herramientas necesarias para su trabajo.El personal señala que las instalaciones físicas de su área de trabajo son muy poco adecuadas. | 47% | 16% | GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO | |
| | 37% | 12% | | |
| <ul style="list-style-type: none">El personal no recibe en absoluto capacitación previa a ocupar el cargo que ostenta. | 27% | 0% | | |

Elaboración propia

Tabla 12 Resultados esperados con 2° y 3° herramienta

| Productividad “<i>DESPUÉS</i>” de aplicar programa de coaching empresarial | | | |
|--|--|--|---|
| Indicadores por utilizar en “<i>nuevos cuestionarios</i>” | Fuentes latentes de productividad | Resultado positivo esperado >60% de mejora en los indicadores (ICF, 2013). | Resultado final |
| <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de adecuadas relaciones humanas. • Nivel de interés por el desenvolvimiento de sus pares. • Nivel de habilidades de comunicación. • Nivel de equilibrio entre la vida y el trabajo. | CLIMA LABORAL | 60% | M A Y O R P R O D U C T I V I D A D |
| <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de autoconfianza. • Nivel de motivación laboral. • Nivel de satisfacción laboral. | MOTIVACIÓN LABORAL | 60% | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de rendimiento del personal en el trabajo. • Nivel de gestión del personal. • Nivel de gestión del tiempo. • Nivel de efectividad de los equipos de trabajo. • Nivel de eficiencia. • Nivel de efectividad en las capacitaciones. • Nivel de preparación previa a ocupar el puesto de trabajo. | GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO | 60% | |

Elaboración propia

4.4.3.6. Continuidad en la práctica del coaching empresarial

Es importante seguir aplicando lo aprendido durante el programa hasta lograr la eficiencia y productividad máxima de acuerdo a cada etapa de crecimiento de la institución. Las evaluaciones y controles se tienen que realizar permanentemente, el coaching a partir de este punto tiene que ser un coaching continuo que busque el desarrollo constante del personal de la institución. Para ello será necesario tener un equipo evaluador interno que constate el cumplimiento de objetivos y estrategias a través de una buena práctica de coaching empresarial.

4.4.3.7. Índice de satisfacción después de aplicado el programa de coaching empresarial

| ÍNDICE DE SATISFACCIÓN | Indicadores |
|--|--|
| Herramienta: Cuestionario de medición de la satisfacción después de aplicado el programa de coaching empresarial (Ver anexo VIII). | <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de personas satisfechas después de aplicado el programa de coaching empresarial • Porcentaje de personas que podrían repetir el proceso de coaching empresarial. |

4.5. PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE COACHING EMPRESARIAL (8 meses – 64 personas – 208 horas aplicadas de trabajo)

Tabla 13 Presupuesto de implementación

| DESCRIPCIÓN | COSTOS (nuevos soles) |
|--|----------------------------------|
| Materiales del programa de coaching empresarial para 64 personas | S/. 12,500.00 |
| Honorarios del coach | S/. 40,800.00 |
| Coffee Break | S/. 5,200.00 |
| Sub – Total | S/. 58,500.00 |
| TOTAL | S/. 58,500.00 |

Elaboración propia.

Nota: El presupuesto puede variar dependiendo de las personas, horas de trabajo y algún otro cambio necesario.

4.6. INSTITUCIONES FORMALES CON ALCANCE DE COACHES PROFESIONALES

De acuerdo a lo desarrollado a lo largo de esta investigación y lo planteado en la propuesta, se brinda opciones de Instituciones y organizaciones certificadoras de coaches acreditados, así como también instituciones que sirven de nexo y certifican a nombre de las certificadoras internacionales; estas opciones nos brindan coaches profesionales que pueden ser evaluados y seleccionados para ser contratados por la Sociedad de Beneficencia pública de Arequipa

Tabla 14 Instituciones con alcance de coaches profesionales

| | |
|--|--|
| Asociación Latinoamericana de Coaching | |
| International Coaching Community | |
| Jamming: Escuela de coaching y desarrollo organizacional | |
| Asociación Peruana de Coaching | |
| PAL Consulting Group | |
| Centro de Liderazgo para el desarrollo de la UCSP | |
| Human Coaching Network | |
| San Francisco Xavier - Escuela de negocios | |

Elaboración propia.

CAPITULO V

5.1. CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo principal incrementar la productividad a través del coaching empresarial en la Sociedad de Beneficencia pública de Arequipa. Entendiendo a la productividad mediante fuentes latentes de esta, como son el clima laboral, motivación laboral y gestión del capital humano, pudiendo incluir dentro de estos el comportamiento y despliegue de capacidades del personal y un equilibrio entre objetivos personales e institucionales. Con la aplicación de un programa estructurado de coaching empresarial se logra obtener un cambio y transformación en cada una de las personas que forman parte del proceso de esta propuesta.

Realizar el diagnóstico situacional permitió conocer la situación actual de la institución y corroborar la problemática que motivó a realizar esta tesis. Dentro de las debilidades (en FODA) de la sociedad destaca lo siguiente: personal sin predisposición a cambios y mejoras, falta de conocimiento de la misión, visión y objetivos institucionales, falta de iniciativa y mal ambiente y clima laboral. Dicha información se confirma con el resultado de las encuestas realizadas, además se adiciona que la mayor parte del personal supera los 50 años de edad, no hay herramientas necesarias para realizar su trabajo y gran porcentaje no recibe motivación alguna para desempeñar eficientemente su labor. Indicadores fundamentales detallados en este punto nos muestran que la productividad determinada por fuentes latentes es baja.

Describir aspectos importantes del proceso de coaching ayudaron a dejar en claro que no es una herramienta simple de poco impacto, es considerada como una disciplina completa que actúa como factor clave para cualquier empresa y puede ayudar al cumplimiento de objetivos y metas de manera eficiente, trasladando a la persona de un punto a otro superior y poniéndolo como eje central se logra un cambio real. La identificación de la problemática real no permitió concluir que la más adecuada

herramienta de solución para esta institución es aplicar un programa de coaching empresarial.

Ante este escenario, se diseñó una propuesta estructurada aplicando un coaching por niveles: Coaching ejecutivo para directorio y gerencia general, Coaching empresarial para mandos medios y para todo el personal. Lo anterior desarrollado mediante tres estrategias de gran alcance: Programa de motivación y liderazgo, Coaching uno a uno y capacitación para directorio, gerencia general y mandos medios e integración del coaching empresarial a todo el personal. Para el diseño de esta propuesta fue elemental incluir absolutamente a todo el personal y lograr un cambio y desarrollo en este, pues no bastaría trabajar sólo con los líderes ya que el clima, motivación, satisfacción, cultura laboral y gestión del capital humano, en resumen productividad en general, lo hace todo el personal en conjunto.

Sin lugar a duda la contribución de la propuesta tiene efectos positivos y generará cambios significativos para la Sociedad de Beneficencia pública de Arequipa, definitivamente se logra incrementar la productividad en esta institución a través del coaching empresarial, cabe mencionar que más del 50% de los beneficiados con el programa son personal fijo de la SBPA, haciendo que la propuesta tenga un fuerte impacto a largo plazo. Finalmente concluimos que la aplicación integral de esta disciplina consigue una transformación plena en cada una de las personas que forma parte de este proceso.

5.2. RECOMENDACIONES

Es importante realizar evaluaciones constantes trimestralmente para ver los grandes cambios que se han logrado con el coaching.

Debe formarse un equipo evaluador que se encargue, por temporadas establecidas, de las evaluaciones correspondientes en busca de conocimiento situacional, logros y mejoras del capital humano.

El coaching continuo es una alternativa de mejora continua y se puede hacer con la capacitación y desarrollo de coach interno en cual tenga el conocimiento necesario para el logro más concreto de metas y objetivos de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Aiaca-ac.com (2010). Conferencia impartida en el Congreso Latinoamericano de la ICF en Lima Perú: “Coaching Empresarial: un enfoque sistémico y ontológico”. Recuperado el 09 de Septiembre del 2013 de:
<http://www.aiaca-ac.com/materiales/CoachingEmpresarial.pdf>
 - ✓ Alles, M. (2006). Dirección estratégica de RRHH. Gestión por competencias. Nueva edición. Ed. Granica.
 - ✓ Andrade, L. (2012). La importancia actual del Coaching en las organizaciones del siglo XXI. (Ensayo) Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia. Recuperado el 22 de Septiembre del 2013 de:
<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6893/1/AndradeVillarrealLydaGisela2012.pdf>
 - ✓ Arenas, A. y Llacuna J. (2006). “¿Podemos enseñar a aprender? Coaching: una herramienta eficaz para la prevención” Ministerio de trabajo y asuntos sociales. Recuperado el 09 de Septiembre del 2013 de:
http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_744.pdf
 - ✓ Armenta, M.; Mejía, O. y Olivares F. (2009). “Generar una empresa de consultoría para incrementar la productividad y calidad en mypes de México a través del coaching”. (Tesis de licenciatura) Instituto Politécnico Nacional. México D.F., México. Recuperado el 21 de Septiembre del 2013 de:
<http://tesis.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/5331/1/I7.1846.pdf>
 - ✓ Arqueros, M. (2010). LA EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS DE COACHING. (Ensayo) Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España. Recuperado el 09 de Septiembre del 2013 de:
-

http://innovacioneducativa.upm.es/jimcuelo/comunicaciones/19_Arqueros.pdf

- ✓ Atehortua, J. y Rico, D. (2006). Formación de equipos de alto rendimiento a partir del coaching. (Tesis de especialidad) Universidad de Medellín. Medellín, Colombia. Recuperado el 09 de Septiembre del 2013 de:
<http://cdigital.udem.edu.co/TESIS/CD-ROM25612006/02.TEXT0%20COMPLETO.pdf>
 - ✓ Ayala, G.; Rivas, M. y Santos, S. (2005). Propuesta de un programa de coaching (entrenamiento) para incrementar la efectividad del recurso humano en las medianas empresas del sector comercio de la ciudad de San Miguel. (Tesis de licenciatura) Universidad de Oriente. San Miguel, El salvador. Recuperado el 01 de Octubre del 2016 de:
<http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/014244/>
 - ✓ Bain, R. (2003), La productividad. 2ª. Edición. Editorial McGraw Hill. Colombia.
 - ✓ Barrios, L. (27 de Junio de 2012). Balance Score Card. *IEDGE- The European Business School*. Recuperado el 5 de Diciembre de 2015:
<http://blog.iedge.eu/direccion-finanzas/planificacion-financiera/balanced-scorecard/lucas-barrios-el-balanced-scorecard-la-perspectiva-financiera/>
 - ✓ Batanero, Y. (2010). “El coaching como pilar fundamental de la competitividad empresarial”. (Ensayo de grado) Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia. Recuperado el 30 de Septiembre del 2016 de:
<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/3359/2/BataneroSotoYudiJohana2010.pdf>
-

- ✓ Blanco, L. (1999). Productividad: Factor Estratégico de Competitividad a Nivel Global. Centro Editorial, Escuela Colombiana de Ingeniería Santa Fe de Bogotá, Colombia.
 - ✓ Bscgla.com. (2014). Business Solutions Consulting Group: La productividad, mejorando los resultados del negocio. Rosario, Argentina. Recuperado el 15 de Septiembre del 2016 de:
http://www.bscgla.com/09.%20Boletin/Detalle/Boletin2_det.htm
 - ✓ Cannino, V.(2008). *Prácticas de Coaching*. México DF: LID Editorial.
 - ✓ Castro, M., y Ocampo, S. (2010). *Coaching Multidimensional*. México DF: Trillas.
 - ✓ Coachfederation.org (2013). ICF - Resumen ejecutivo: Estudio de Coaching Organizacional. Recuperado el 10 de Septiembre del 2016 de:
http://www.coachfederation.org/files/FileDownloads/2013OrgCoachingStudy_S_P.pdf
 - ✓ Coachfederation.org. ICF. Recuperado el 10 de Septiembre del 2016 de:
<http://www.coachfederation.org/>
 - ✓ Correa, L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista-Escuela de Administración de Negocios*, Núm. 63, mayo-agosto, 2008, 127-137.134
 - ✓ Davis, K. y Newstrom, J. (1993). El comportamiento humano en el trabajo. Editorial Mc Graw Hill. México.
 - ✓ Di Stefano, V. y Alderete, V. (2004). La gestión a partir de la productividad, Medición y mejora en distintas organizaciones. Buenos Aires, Argentina. Recuperado 30 de Agosto del 2016 de :
-

http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/iapuco/trabajo19_iapuco.pdf

- ✓ Echeverría, R. (2011). Ética y Coaching ontológico. Ediciones Granica S.A.
 - ✓ Ferguson, C. (1985). Teoría Neoclásica de la producción y la distribución. Ed. Trillas. México. D.F.
 - ✓ Fuentes, S. (2012). Satisfacción laboral y su influencia en la productividad (Estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado el 20 de Julio del 2017 de:
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
 - ✓ Gajardo, L. (2007). Estudio exploratorio-descriptivo acerca de los factores de éxito del coaching ejecutivo: una revisión de papers empíricos. (Tesis de licenciatura) Universidad de Chile. Santiago, Chile. Recuperado el 09 de Noviembre del 2013 de:
http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/gajardo_l/sources/gajardo_l.pdf
 - ✓ García, C.; García, I. y Castillo, K. (2006). Propuesta de un modelo de coaching empresarial para lograr un desempeño eficiente en los empleados de salas de ventas de los grandes supermercados de la zona metropolitana de San Salvador. (Tesis de licenciatura) Universidad Francisco Gavidia. San Salvador, El Salvador. Recuperado el 08 de Septiembre del 2016 de:
<http://ri.ufg.edu.sv/jspui/handle/11592/6726>
 - ✓ Ginés, M. (2000). Ética y liderazgo empresarial: Una complementariedad necesaria. (Paper) Departamento de Filosofía del derecho, Moral y política. Universidad de Valencia. Pp. 14.
 - ✓ Goleman, D. (1995). Inteligencia Emocional. 1º Ed. España: Kairós S.A.
-

- ✓ Gómez, L. (1985). Simposium de ingeniería industrial y productividad. Gerencia de productividad. Editorial INCE y FIM-Productividad.
 - ✓ Hernández, S.; Fernandez, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. 4º Ed. México. Editorial Ms Graw Hill. Recuperado el 11 de Septiembre del 2014 de :
http://competenciashg.files.wordpress.com/2012/10/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf
 - ✓ Icf-es.com (2013). International Coach Federation, Capítulo de España. Recuperado el 25 de Octubre del 2016: <http://www.icf-es.com/mwsicf/component/content/category/50>
 - ✓ Ishikawa, K. (1998). ¿Qué Es El Control Total de Calidad?. Ed. en español. Editorial Norma, México.
 - ✓ Kastner, C.; Portela, C. y Fragachan (1986). Un modelo para la gerencia de productividad en Venezuela. Ediciones IESA. Caracas. Venezuela.
 - ✓ Leedham, M. (2005). The Coaching Scorecard: a holistic approach to evaluating the benefits of business coaching. Recuperado el 09 de Septiembre del 2013 de:
<http://business.brookes.ac.uk/commercial/work/icld/ijebcm/documents/vol03issue2-paper-03.pdf>
 - ✓ López, E. y Sagastegui, G. (2015). Implementación de un plan de coaching para disminuir la rotacion laboral de los colaboradores de la empresa constructora LCM Ingenieros SAC en la ciudad de lima – año 2015. (Tesis de licenciatura). Universidad privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú. Recuperado el 20 de Julio del 2017 de:
http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1453/1/Lopez_Erika_Implementacion_Plan_Colaboradores.pdf
-

- ✓ Lovo, S.; Hernández, A. y Paiz, V. (2012). Propuesta de un modelo de coaching empresarial que contribuya en el fortalecimiento de la competitividad en la empresa “metro shoes” de la ciudad de san miguel. (Tesis de licenciatura) Universidad de Oriente. San Miguel, El salvador. Recuperado el 19 de Noviembre del 2013 de:
http://biblioteca.univo.edu.sv/opac/verdetalle.php?idobra=12785&searchType=title_m,title_a,title_s,title_c&cc=1&searchText=coaching
 - ✓ Mali, P. (1978). Improving Total Productivity: MBO Strategies for Business, Government, and Not-for-Profit Organizations. Copyright John Wiley and Sons, Inc., New York.
 - ✓ Maigrup.com (2012). Coaching Sistémico. Recuperado el 26 de Octubre de 2016 de: <http://www.maigrup.com/wp-content/uploads/2012/06/Coaching-Sistemico-web1.pdf>
 - ✓ Mogollon, C. y Sanchez, M. (2015). El coaching como herramienta para mejorar el desarrollo empresarial de las Pymes del sector comercio del distrito de Tarapoto – 2014. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de San Martín. Tarapoto, Perú. Recuperado el 20 de Julio del 2017 de:
<http://tesis.unsm.edu.pe/jspui/bitstream/11458/644/1/Carmen%20Fabiola%20Mogoll%C3%B3n%20Llontop%20Marleny%20S%C3%A1nchez%20Aguilar.pdf>
 - ✓ Morillas, A. (2005). Muestreo en poblaciones finitas. Recuperado el 07 de septiembre del 2014 de: <http://webpersonal.uma.es/~morillas/muestreo.pdf>
 - ✓ O'Connor, J. y Lages A. (2004). Coaching con PNL. Programación neurolingüística. Guía práctica para obtener lo mejor de ti mismo y de los demás. Ediciones Urbano, S.A.
-

- ✓ O'Connor, J. y Seymour, J. (1993). Introducción a la PNL. 12° Ed. Ediciones Urbano, S.A.
 - ✓ Orellana, M.; Menjivar, J. y Aldana, J. (2005). Elaboración de un modelo de coaching continuo que mejore el desempeño de los mandos medios en la supervisión de los empleados de las grandes empresas hoteleras ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador. (Tesis de licenciatura) Universidad Francisco Gavidia. San Salvador, El Salvador. Recuperado el 08 de Septiembre del 2016 de:
<http://ri.ufg.edu.sv/jspui/handle/11592/8202>
 - ✓ Osorio, N. (2013). Coaching empresarial como factor de productividad en la empresa. (Tesis de licenciatura) Universidad Veracruzana. Veracruz, México. Recuperado el 09 de Noviembre del 2016 de:
<http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/32562/1/osorioobregon.pdf>
 - ✓ Palacios, J. (2008). Medición con indicadores de Coaching. Recuperado el 20 de septiembre del 2016 de:
<http://jorgepalacios.wordpress.com/2011/09/18/herramientas-de-coaching-4-medicion-con-indicadores-en-coaching/>
 - ✓ Ravier, L. (2005). Arte y Ciencia del Cocahing, su historia, filosofía y esencia. 1° Ed. Editorial Dunken – Buenos Aires.
 - ✓ Render, B. y Heizer, J. (2001). Dirección de la producción. Decisiones tácticas. 6° Ed. Prentice Hall. Iberia, Madrid - España.
 - ✓ Riggs, J.; Glenn, H. (1983). Productivity by objectives. Editorial Prentice Hall. México. New Jersey. USA.
 - ✓ Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional. Prentice Hall. México.
-

- ✓ Robbins, S. y Coulter, M. (2005), Administración. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
 - ✓ Rodríguez, J.; Caldera, J.; Vega, Y. (2007). Productividad organizacional en la mediana industria superior del municipio Iribarren, estado Lara – Venezuela. Recuperado el 20 de Septiembre del 2016 de: http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/revista18/03_Rodriguez_y_otros.pdf
 - ✓ Salas, V. (2007). Productividad organizacional en Hidrolara, C.A. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Decanato de Administración y Contaduría. Barquisimeto, Venezuela. Recuperado el 29 de Septiembre del 2016 de: http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/T120.pdf
 - ✓ Salazar, J. y Portillo, I. (2008). “Coaching y Liderazgo visionario”. Universidad Rafael Bellosó Chacían. Maracaibo, Venezuela. Recuperado el 24 de Noviembre del 2016 de: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/forumhumanes/article/view/492/1225>
 - ✓ Sbparequipa.gob.pe. (2016). Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa. Recuperado el 09 de Octubre del 2016 de: <https://www.sbparequipa.gob.pe/institucional/>
 - ✓ Scott, I. (2007). El Coaching Gerencial: Una Propuesta para Fortalecer el Liderazgo en las Organizaciones. (Ensayo) Universidad estatal a distancia. Puerto Rico. Recuperado el 09 de Septiembre del 2016 de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3662373>
 - ✓ Schroeder Roger G. (2002). Administración de operaciones. 2ª. Edición McGraw Hill Interamericana de México S.A.
-

- ✓ Sotillo (1998). Programación Neurolingüística. Recuperado el 10 de Agosto del 2016 de : <http://www.capitalemocional.com/Pnl/pnl.htm>
 - ✓ Sumanth, D. (1990) Ingeniería y Administración de la Productividad, medición, evaluación, plantación y mejoramiento de la productividad en las organizaciones de manufactura y servicio. México: Mc.Graw Hill, Inc.
 - ✓ Tamayo y Tamayo, M. (2001). Metodología formal de la investigación científica. Editorial Limusa. México.
 - ✓ Villagrán, M. (2004). Propuesta de una metodología de coaching como estrategia organizacional. (Tesis de licenciatura) Universidad Francisco Marroquin. Guatemala, Guatemala. Recuperado el 09 de Septiembre del 2013 de: <http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/3986.pdf>
 - ✓ Weil, AM. (2011). Orígenes del coaching. Recuperado el 08 de Diciembre del 2016 de: <http://anamariaweil.com/category/coaching/>
 - ✓ Whitmore, J. (2009). Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose: The Principles and Practice of Coaching and Leadership. 4º Ed. USA: Nicholas Brealey Publishing.
 - ✓ Zamacona, R. (2003). Creación de valor en la empresa a través del análisis estratégico de costos. (Tesis de licenciatura) Universidad de las Américas Puebla. Cholula, Puebla, México. Recuperado el 16 de Octubre del 2014 de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/zamacona_s_r/portada.html
-

ANEXOS

I. SOLICITUD PARA ACCEDER A LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DE AREQUIPA Y REALIZAR LA INVESTIGACIÓN



**FORMULARIO ÚNICO DE TRÁMITE
DECLARACIÓN JURADA**

Nº 29315

SEÑOR PRESIDENTE DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DE AREQUIPA.
Yo, Jesús Ernesto Barrionuevo Suri identificado
con D.N.I. 46316835 con domicilio en Leoncio Prado
Nº 110 de la Urb./P.J. Asent. Humano
Distrito Miraflores Telf. 978800811 a usted digo:

SOLICITO DE

OF. CEMENTERIO

☐

CHAVES DE LA ROSA

☐

INMUEBLES

☐

OF. PRINCIPAL

☒

COMPLEJO JESUS

☐

C.S.M.M.H.

☐

LOTERIA

☐

ME OTORGUE: permiso especial para ingresar a la of. principal y llevar a cabo acciones necesarias para la realización de una Investigación con el apoyo del área de Investigación de la SBA que beneficiará tanto a la institución como a mi persona.

DOCUMENTOS QUE ADJUNTO:

VºBº Mesa Partes

- Carta de Presentación de mi Universidad
- Declaración jurada simple
- Copias DNI

Y declaro bajo juramento cumplir con presentar en vía de subsanación los requisitos no adjuntados en el plazo de 48 horas tal como lo dispone la Ley Nº 27444, así como que los datos consignados son ciertos.

EXPEDIENTE Nº

Arequipa, 06 de Noviembre de 2013

Firma declarante o apoderado

EXPEDIENTE

Nº

FOLIO

Nº

Nº 29315

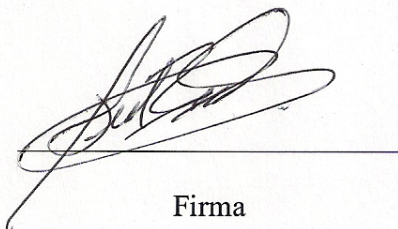
DECLARACIÓN JURADA

Yo Jesús Ernesto Barrionuevo Suri de Nacionalidad peruana con documento de identidad N° 4631683. Natural del Departamento de Arequipa de la Provincia de Arequipa, cuya dirección es Leoncio prado 110 en el distrito de Miraflores.

En la actualidad me encuentro estudiando en la universidad católica San Pablo, estoy realizando una investigación para la Sociedad de Beneficencia pública de Arequipa con el apoyo de la Magister Hortencia Hinojosa Pérez del área de investigación de dicha institución.

Solicite permiso para realizar las acciones correspondientes para la investigación es por eso que; declaro bajo juramento tratar con mucha responsabilidad la información que se me brinde y respetar la confianza que encargan en mis manos.

Me afirmo y me ratifico en lo expresado, en señal de lo cual firmo el presente documento en la ciudad de Arequipa a los 06 días del año 2013.



Firma

II. CARTA DE PRESENTACIÓN MEDIANTE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO



Universidad Católica
San Pablo

DIRADM-091-2013

Arequipa, 16 de setiembre, 2013

Ingeniero
Edgardo Calderón Paredes
Presidente del Directorio
SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA
Ciudad.-

De nuestra consideración:

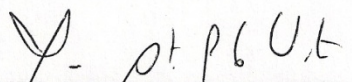
Por medio de la presente presentamos al señor **Jesús Ernesto Barrionuevo Suni**, identificado con DNI 46316835, alumno del X semestre del Programa Profesional de Administración de Negocios de la Universidad Católica San Pablo, quien desea realizar una visita a su institución el cual usted dirige.

Conocedores de su buena disposición para recibir a nuestros alumnos y puedan desarrollar las diversas actividades programadas en la Universidad, es que solicitamos puedan permitirles el ingreso a su institución.

Estamos seguros que este tipo de visitas ayudan a nuestros alumnos a complementar los conocimientos para el buen desempeño de sus futuras labores.

Sin otro particular, quedamos de ustedes,

Atentamente,


MBA. MARIA CASTILLO URETA
DIRECTORA DEL PROGRAMA
PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
DE NEGOCIOS

A través de este cuestionario podremos obtener datos relevantes para la elaboración de una propuesta de un modelo de coaching que sea factor de productividad en la SBA. El cuestionario es anónimo y sus respuestas serán tratadas con confidencialidad así mismo y al no existir respuestas incorrectas le pedimos total sinceridad.

i. Datos Generales

A continuación, presentamos diversas opciones, por favor seleccione su respuesta con una X tomando en cuenta siguiente escala: **-2. Nada** **1. Lo suficiente**

ii. Conocimiento General sobre la institución.

| | | | | |
|-----------|-----------|----------|----------|----------|
| -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
|-----------|-----------|----------|----------|----------|

| | | | | |
|-----------|-----------|----------|----------|----------|
| -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
|-----------|-----------|----------|----------|----------|

| | | | | |
|-----------|-----------|----------|----------|----------|
| -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
|-----------|-----------|----------|----------|----------|

| | | | | |
|-----------|-----------|----------|----------|----------|
| -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
|-----------|-----------|----------|----------|----------|

| | | | | |
|-----------|-----------|----------|----------|----------|
| -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
|-----------|-----------|----------|----------|----------|

| | | | | |
|-----------|-----------|----------|----------|----------|
| -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
|-----------|-----------|----------|----------|----------|

| | | | | |
|----|----|---|---|---|
| -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
|----|----|---|---|---|

9. ¿El trabajo que realiza, es supervisado de manera periódica?

| | | | | |
|----|----|---|---|---|
| -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
|----|----|---|---|---|

10. ¿Con qué frecuencia su trabajo es evaluado?

Cada mes

Semestralmente

Anualmente

iv. De las condiciones y el ambiente laboral.

11. ¿Las instalaciones físicas de su área de trabajo son las adecuadas para desempeñar correctamente su trabajo?

| | | | | |
|----|----|---|---|---|
| -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
|----|----|---|---|---|

12. ¿Considera que la relación con sus colegas de trabajo es la adecuada?

| | | | | |
|----|----|---|---|---|
| -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
|----|----|---|---|---|

13. ¿Está usted a gusto con el ambiente laboral en su área de trabajo?

| | | | | |
|----|----|---|---|---|
| -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
|----|----|---|---|---|

14. ¿Cree usted que sus compañeros de trabajo, desempeñan correctamente su trabajo?

| | | | | |
|----|----|---|---|---|
| -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
|----|----|---|---|---|

15. ¿Piensa usted que el ambiente laboral y las relaciones con sus compañeros de trabajo podría ser mejor?

| | | | | |
|----|----|---|---|---|
| -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
|----|----|---|---|---|

16. ¿Considera usted que su trabajo es monótono y aburrido?

| | | | | |
|----|----|---|---|---|
| -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
|----|----|---|---|---|

v. Expectativas sobre el puesto.

17. ¿Considera indispensable la experiencia para desempeñar correctamente el trabajo que usted realiza?

| | | | | |
|----|----|---|---|---|
| -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
|----|----|---|---|---|

18. ¿Recibe usted motivación alguna para desempeñar de mejor manera su labor?

| | | | | |
|----|----|---|---|---|
| -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
|----|----|---|---|---|

19. ¿Qué tipo de motivación es la que usted ha recibido?

Monetaria

Moral

Otra_____

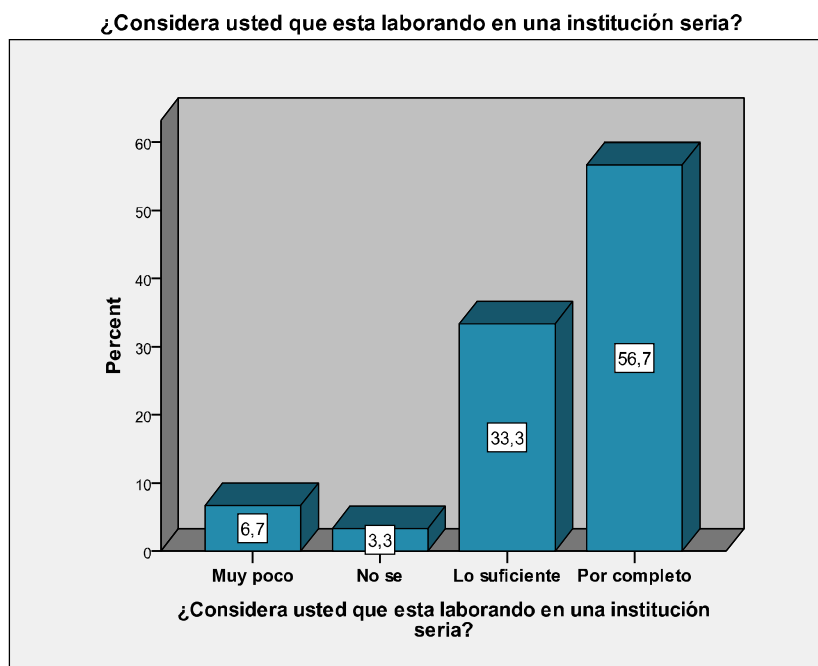
20. ¿Está usted a gusto con el trabajo que desempeña?

| | | | | |
|----|----|---|---|---|
| -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
|----|----|---|---|---|

IV. DIAGNÓSTICO DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DE AREQUIPA SEGÚN LA ENCUESTA

i. Conocimiento general sobre la institución

Gráfico 19 Imagen de la institución

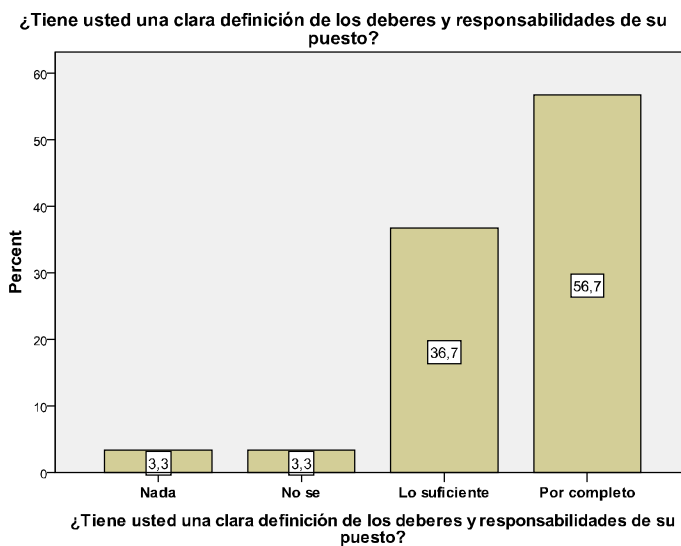


Elaboración propia

El 56.7% es consciente que trabaja en una institución seria que está a disposición de la sociedad velando por su desarrollo y bienestar.

ii. Información del puesto

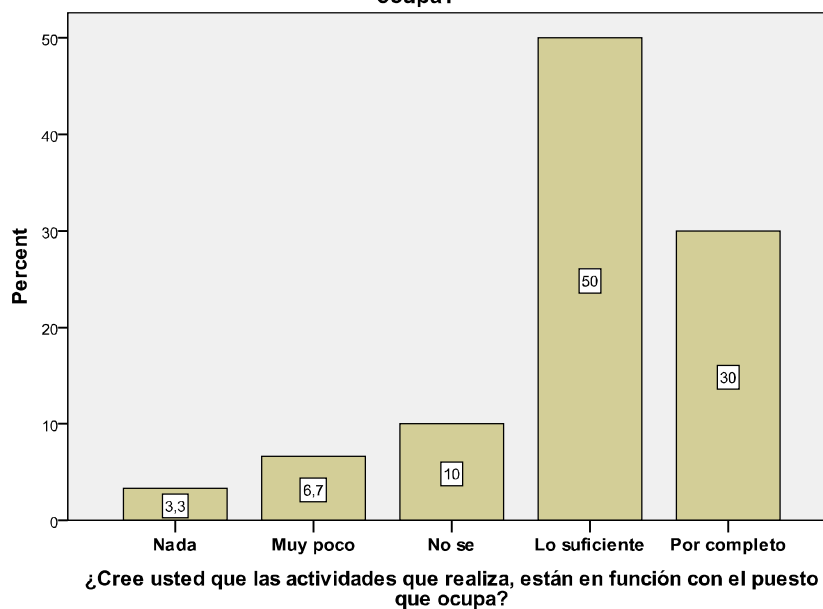
Gráfico 20 Conocimiento de deberes



Elaboración propia

Gráfico 21 Actividades del puesto

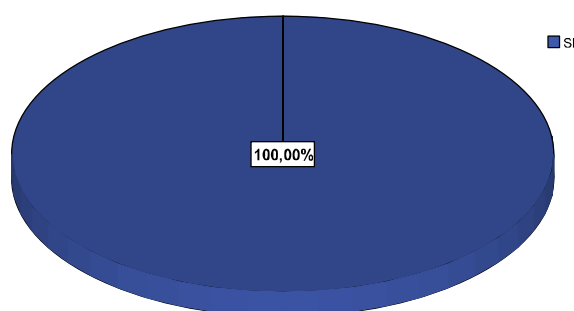
¿Cree usted que las actividades que realiza, están en función con el puesto que ocupa?



Elaboración propia

Gráfico 22 Nivel del puesto

¿Está usted bajo el mando de alguna persona?

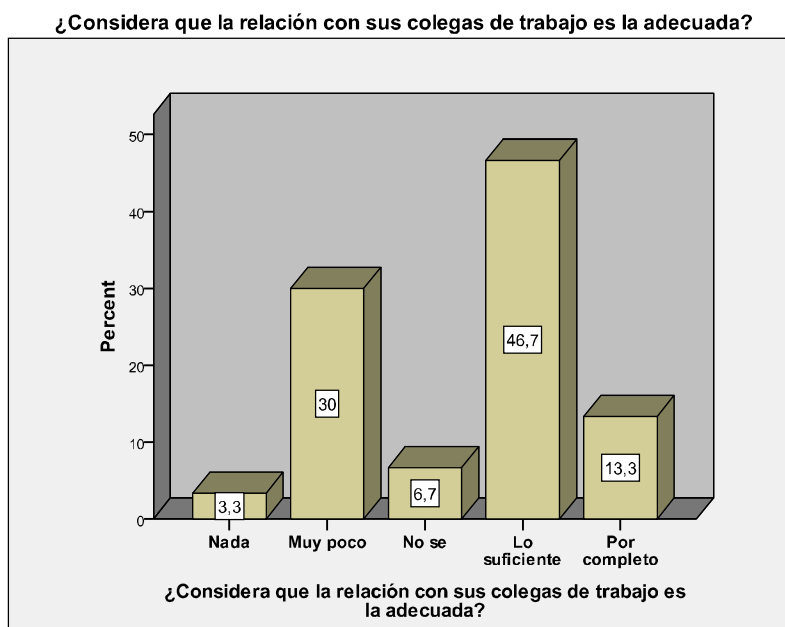


Elaboración propia

La mayor parte del personal tiene conocimiento claro de sus deberes y responsabilidades, realiza actividades de acuerdo a su puesto de trabajo y todas están bajo el mando de alguna persona dentro de la institución.

iii. De las condiciones y el ambiente laboral

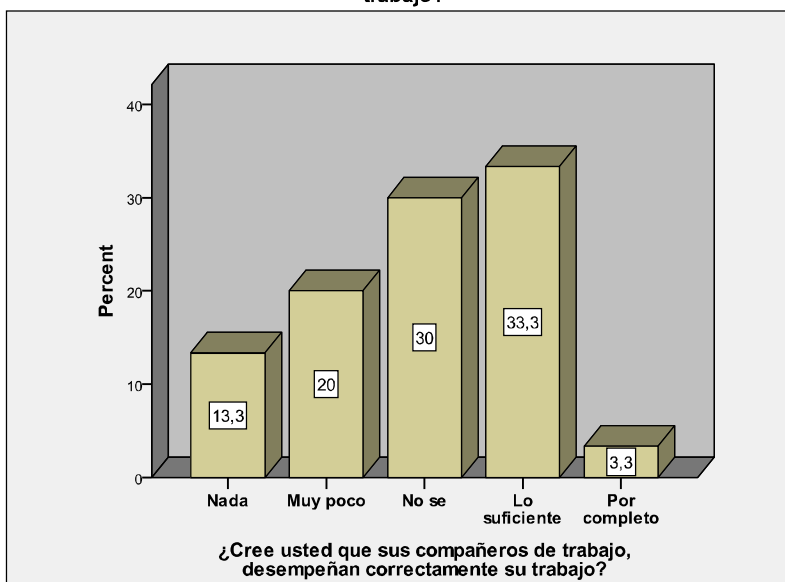
Gráfico 23 Relación con colegas



Elaboración propia

Gráfico 24 Desempeño de colegas

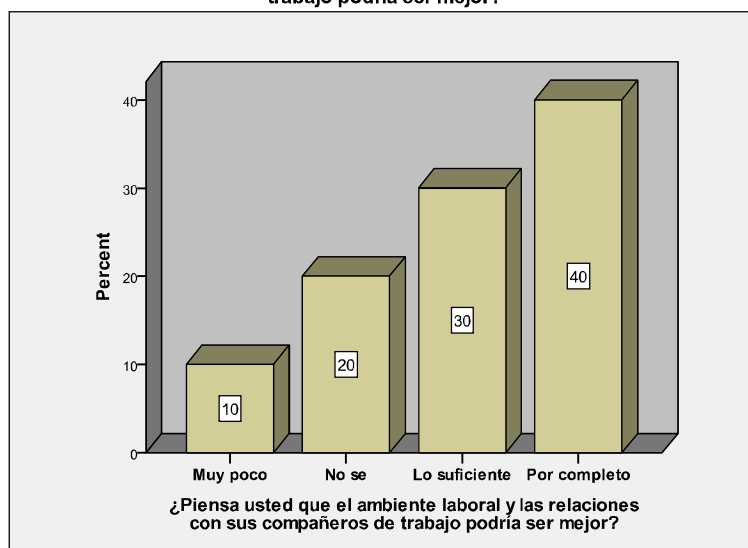
¿Cree usted que sus compañeros de trabajo, desempeñan correctamente su trabajo?



Elaboración propia

Gráfico 25 Ambiente laboral

¿Piensa usted que el ambiente laboral y las relaciones con sus compañeros de trabajo podría ser mejor?

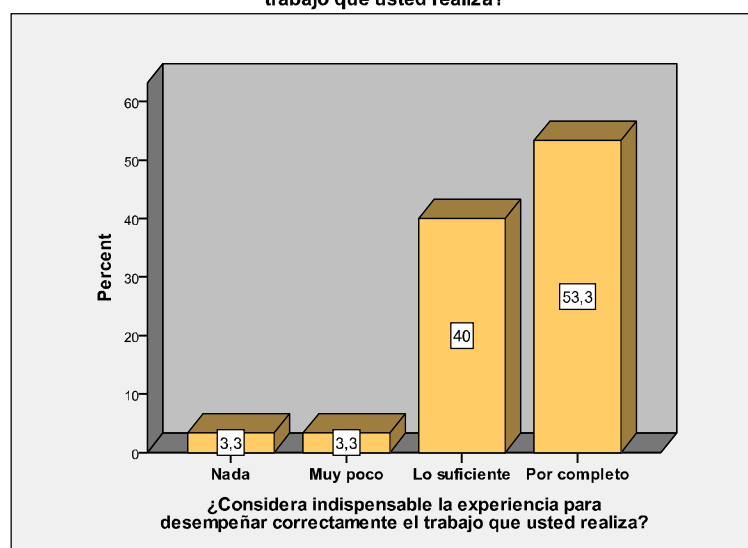


Elaboración propia

iv. Expectativas sobre el puesto

Gráfico 26 Importancia de la experiencia

¿Considera indispensable la experiencia para desempeñar correctamente el trabajo que usted realiza?



Elaboración propia

La mayor parte del porcentaje de personal considera que la experiencia es indispensable para desempeñar sus labores, tomando la delantera la respuesta “por completo”.

V. INFORMES DE PRESUPUESTOS GASTOS E INGRESOS DE LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DE AREQUIPA

2013

CUADRO DE COMPORTAMIENTO DE LOS INGRESOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013 POR DEPENDENCIAS

| ACTIVIDADES (DEPENDENCIAS) | PRESUPUESTO ANUAL DE INGRESOS | EJECUCIÓN DE INGRESOS A DICIEMBRE- 2014 | SALDO POR RECAUDAR AL 31-12-2014 | PORCENTAJE RECAUDADO % |
|-------------------------------------|-------------------------------|---|----------------------------------|------------------------|
| 1. Administración central | 374,150.00 | 372,276.82 | 1,873.18 | 99.50% |
| 2. Servicio cementerio general | 4,277,000.00 | 4,467,574.35 | -190,574.35 | 104.46% |
| 3. Centro de salud mental | 410,000.00 | 172,320.54 | 237,679.46 | 42.03% |
| 4. Servicio pozos y piscina | 50,000.00 | 36,969.00 | 13,031.00 | 73.94% |
| 5. Servicio arrendamiento inmuebles | 2,680,000.00 | 2,736,180.50 | -56,180.50 | 102.10% |
| SUB TOTAL | 7,791,150.00 | 7,785,321.21 | 5,828.79 | 99.93% |
| Transfer. del MEF D.U. 037-94 | 34,850.00 | 34,850.00 | | 100.00% |
| Saldo de balance 2012 | 3,004,300.00 | 3,004,300.00 | | 100.00% |
| TOTALES | 10,830,300.00 | 10,824,471.21 | 5,828.79 | 99.95% |

Fuente: Reporte de Ingresos al 31-12-2013 de la oficina de planificación y presupuesto.

COMPORTAMIENTO DE LOS GASTOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013, POR DEPENDENCIAS

| ACTIVIDADES (DEPENDENCIAS) | PRESUPUESTO ANUAL DE GASTOS | EJECUCIÓN DE GASTOS A SETIEMB- 2013 | SALDO POR EJECUTAR AL 31-12-2013 | PORCENTAJE EJECUTADO % |
|--|-----------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|------------------------|
| 1. Administración central | 2,724,549.00 | 1,882,635.45 | 841,913.55 | 69.10% |
| 2. Servicio cementerio general | 607,674.00 | 454,472.76 | 153,201.24 | 74.79% |
| 3. Instituto Chavez de la Rosa | 762,028.00 | 518,982.93 | 243,045.07 | 68.11% |
| 4. Centro de salud mental | 1,429,598.00 | 895,216.15 | 534,381.85 | 62.62% |
| 5. Albergue de ancianos | 532,716.00 | 380,301.64 | 152,414.36 | 71.39% |
| 6. Albergue hogar de María | 206,700.00 | 127,412.47 | 79,287.53 | 61.64% |
| 7. Unidad de servicios alimentarios | 561,000.00 | 407,721.75 | 153,278.25 | 72.68% |
| 8. Servicio arrendamiento inmuebles | 1,196,050.00 | 804,459.24 | 391,590.76 | 67.26% |
| 9. Servicio pozos y piscina | 69,700.00 | 27,654.07 | 42,045.93 | 39.68% |
| 10. Infraestructura - ejecución de obras | 2,740,265.00 | 1,113,732.45 | 1,626,532.55 | 40.64% |
| TOTAL GENERAL | 10,830,280.00 | 6,612,588.91 | 4,217,691.09 | 61.06% |

Fuente: Reporte de Ingresos al 31-12-2013 de la oficina de planificación y presupuesto.

CUADRO COMPARATIVO DE EJECUCIÓN DE INGRESOS POR DEPENDENCIAS DE LA SBA AL MES DE DICIEMBRE DEL 2012 VS. 2013

| DEPENDENCIAS | VARIACIÓN | | | |
|-------------------------------------|----------------------|----------------------|---------------------|--------------------|
| | INGRESOS AÑO 2012 | INGRESOS AÑO 2013 | S/. | 2012 vs. 2013 % |
| 1. Administración central | 167,328.34 | 372,276.82 | 204,948.48 | 122.48% |
| 2. Servicio cementerio general | 3,785,032.65 | 4,467,574.35 | 682,541.70 | 18.03% |
| 3. Centro de salud mental | 385,194.69 | 172,320.54 | -212,874.15 | -55.26% |
| 4. Servicio pozos y piscina | 36,475.00 | 36,969.00 | 494.00 | 1.35% |
| 5. Servicio arrendamiento inmuebles | 2,712,999.28 | 2,736,180.50 | 23,181.22 | 0.85% |
| SUB TOTAL | 7,087,029.96 | 7,785,321.21 | 698,291.25 | 9.85% |
| Ingr. Extraord (IGV-Com. Loteria) | 610,492.00 | 0.00 | -610,492.00 | -100.00% |
| Transfer. de MPA D.U. 037-94 | - | 34,850.00 | 34,850.00 | 100.00% |
| Saldo de balance incorporado | 2,056,000.00 | 3,004,300.00 | 948,300.00 | 46.12% |
| TOTALES | 9,753,521.96 | 10,824,471.21 | 1,070,949.25 | 10.98% |

Fuente: Reporte de Ingresos al 31-12-2013 de la oficina de planificación y presupuesto.

CUADRO COMPARATIVO DE EJECUCIÓN DE GASTOS POR DEPENDENCIAS DE LA SBA A DICIEMBRE 2012 VS. 2013

| ACTIVIDADES (DEPENDENCIAS) | VARIACIÓN | | | |
|--|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------|
| | GASTOS AÑO 2012 | GASTOS AÑO 2013 | S/. | 2012 vs. 2013 % |
| 1. Administración central | 1,535,413.08 | 1,882,635.45 | 347,222.37 | 22.61% |
| 2. Servicio cementerio general | 303,364.74 | 454,472.76 | 151,108.02 | 49.81% |
| 3. Instituto Chavez de la Rosa | 501,508.71 | 518,982.93 | 17,474.22 | 3.48% |
| 4. Centro de salud mental | 1,122,916.20 | 895,216.15 | -227,700.05 | -20.28% |
| 5. Albergue de ancianos | 346,792.30 | 380,301.64 | 33,509.34 | 9.66% |
| 6. Albergue hogar de María | 128,635.98 | 127,412.47 | -1,223.51 | -0.95% |
| 7. Unidad de servicios alimentarios | 363,379.36 | 407,721.75 | 44,342.39 | 12.20% |
| 8. Servicio arrendamiento inmuebles | 685,066.57 | 804,459.24 | 119,392.67 | 17.43% |
| 9. Servicio pozos y piscina | 29,466.53 | 27,654.07 | -1,812.46 | -6.15% |
| 10. Infraestructura - ejecución de obras | 918,185.10 | 1,113,732.45 | 195,547.35 | 21.30% |
| TOTAL GENERAL | 5,934,728.57 | 6,612,588.91 | 677,860.34 | 11.42% |

Fuente: Reporte de Ingresos al 31-12-2013 de la oficina de planificación y presupuesto.

2014

CUADRO DE COMPORTAMIENTO DE LOS INGRESOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014 POR DEPENDENCIAS

| ACTIVIDADES (DEPENDENCIAS) | PRESUPUESTO ANUAL DE INGRESOS | EJECUCIÓN DE INGRESOS A DICIEMBRE- 2014 | SALDO POR RECAUDAR AL 31-12-2014 | PORCENTAJE RECAUDADO % |
|---|-------------------------------|---|----------------------------------|------------------------|
| 1. Dirección Sede central de la SBPA | 270,110.00 | 275,641.23 | -5,531.23 | 102.05% |
| 2. Direcc. Servicios funerarios y de Cementerio | 4,800,000.00 | 5,000,036.74 | -200,036.74 | 104.17% |
| 3. Direcc. Centro de salud mental M. Heresi | 131,200.00 | 121,169.46 | 10,030.54 | 92.35% |
| 4. Direcc. De Proyectos y gestión de servicios | 50,000.00 | 33,856.00 | 16,144.00 | 67.71% |
| 5. Direcc. De gestión Inmobiliaria | 3,000,000.00 | 3,120,990.32 | -120,990.32 | 104.03% |
| SUB TOTAL | 8,251,310.00 | 8,551,693.75 | -300,383.75 | 103.64% |
| Devolución I.G.V. por SUNAT | 0.00 | 82,646.00 | | 0% |
| Transferencia del MEF D.U.037-94 | 1,299,610.00 | 1,299,610.00 | 0.00 | 100% |
| Saldo de balance 2013 | 4,722,080.00 | 4,722,080.00 | 0.00 | 100% |
| TOTALES | 14,273,000.00 | 14,656,029.75 | -383,029.75 | 102.68% |

Fuente: Reporte de Ingresos al 31-12-2014 de la oficina de planificación y presupuesto.

COMPORTAMIENTO DE LOS GASTOS AL 31 DE DICIEMBRE 2014, POR DEPENDENCIAS

| ACTIVIDADES (DEPENDENCIAS) | PRESUPUESTO ANUAL DE GASTOS | EJECUCIÓN DE GASTOS A DICIEMBRE- 2014 | SALDO POR EJECUTAR AL 31-12-2014 | PORCENTAJE EJECUTADO % |
|---|-----------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|------------------------|
| 1. Direcc. Sede central de la SBPA | 4,096,185.00 | 3,370,251.48 | 725,933.52 | 82.28% |
| 2. Direcc. Servicios funerarios y de Cementerio | 643,850.00 | 482,275.13 | 161,574.87 | 74.90% |
| 3. Direcc. CAR del niño "Chaves de la Rosa" | 1,313,576.00 | 795,853.12 | 517,722.88 | 60.59% |
| 4. Direcc. Centro de salud mental M. Heresi | 1,226,161.00 | 960,336.98 | 265,824.02 | 78.32% |
| 5. Direcc. CAR del adulto mayor "El buen Jesús" | 681,035.00 | 557,767.83 | 123,267.17 | 81.90% |
| 6. Direcc. Hogar de María y el Buen Samaritano | 273,948.00 | 276,213.08 | -2,265.08 | 100.83% |
| 7. Direcc. De Servicios Alimentarios | 789,355.00 | 474,979.46 | 314,375.54 | 60.17% |
| 8. Direcc. De Gestión Inmobiliaria | 864,265.00 | 713,621.01 | 150,643.99 | 82.57% |
| 9. Direcc. De Proyectos y Gestión de Servicios | 129,010.00 | 115,006.86 | 14,003.14 | 89.15% |
| 10. Gestión de Infraestructura-Ejecución de obras | 4,255,615.00 | 2,539,916.89 | 1,715,698.11 | 59.68% |
| TOTALGENERAL | 14,273,000.00 | 10,286,221.84 | 3,986,778.16 | 72.07% |

Fuente: Reporte de Ingresos al 31-12-2014 de la oficina de planificación y presupuesto.

CUADRO COMPARATIVO DE EJECUCIÓN DE INGRESOS POR DEPENDENCIAS DE LA SBA AL MES DE DICIEMBRE 2013 VS. 2014

| DEPENDENCIAS | VARIACIÓN | | | |
|---|----------------------|----------------------|---------------------|--------------------|
| | INGRESOS AÑO 2013 | INGRESOS AÑO 2014 | S/. | 2013 vs. 2014 % |
| 1. Dirección Sede central de la SBPA | 372,276.82 | 275,641.23 | -96,635.59 | -25.96% |
| 2. Direcc. Servicios funerarios y de Cementerio | 4,467,574.35 | 5,000,036.74 | 532,462.39 | 11.92% |
| 3. Direcc. Centro de salud mental M. Heresi | 172,320.54 | 121,169.46 | -51,151.08 | -29.68% |
| 4. Direcc. De Proyectos y gestión de servicios | 36,969.00 | 33,856.00 | -3,113.00 | -8.42% |
| 5. Direcc. De gestión Inmobiliaria | 2,736,180.50 | 3,120,990.32 | 384,809.82 | 14.06% |
| SUB TOTAL | 7,785,321.21 | 8,551,693.75 | 766,372.54 | 9.84% |
| Devolución I.G.V. por SUNAT | 0.00 | 82,646.00 | 82,646.00 | 100% |
| Transferencia del MEF D.U.037-94 | 34,850.00 | 1,299,610.00 | 1,264,760.00 | 36% |
| Saldo de balance incorporado | 3,004,300.00 | 4,722,080.00 | 1,717,780.00 | 57% |
| TOTALES | 10,824,471.21 | 14,656,029.75 | 3,831,558.54 | 35.40% |

Fuente: Reporte de Ingresos al 31-12-2014 de la oficina de planificación y presupuesto.

CUADRO COMPARATIVO DE EJECUCIÓN DE GASTOS POR DEPENDENCIAS DE LA SBA AL MES DE DICIEMBRE 2013 VS. 2014

| ACTIVIDADES (DEPENDENCIAS) | VARIACIÓN | | | |
|---|---------------------|----------------------|---------------------|--------------------|
| | GASTOS AÑO 2013 | GASTOS AÑO 2014 | S/. | 2013 vs. 2014 % |
| 1. Direcc. Sede central de la SBPA | 1,882,635.45 | 3,370,251.48 | 1,487,616.03 | 79.02% |
| 2. Direcc. Servicios funerarios y de Cementerio | 454,472.76 | 482,275.13 | 27,802.37 | 6.12% |
| 3. Direcc. CAR del niño "Chaves de la Rosa" | 518,982.93 | 795,853.12 | 276,870.19 | 53.35% |
| 4. Direcc. Centro de salud mental M. Heresi | 895,216.15 | 960,336.98 | 65,120.83 | 7.27% |
| 5. Direcc. CAR del adulto mayor "El buen Jesús" | 380,301.64 | 557,767.83 | 177,466.19 | 46.66% |
| 6. Direcc. Hogar de María y el Buen Samaritano | 127,412.47 | 276,213.08 | 148,800.61 | 116.79% |
| 7. Direcc. De Servicios Alimentarios | 407,721.75 | 474,979.46 | 67,257.71 | 16.50% |
| 8. Direcc. De Gestión Inmobiliaria | 804,459.24 | 713,621.01 | -90,838.23 | -11.29% |
| 9. Direcc. De Proyectos y Gestión de Servicios | 27,654.07 | 115,006.86 | 87,352.79 | 315.88% |
| 10. Gestión de Infraestructura-Ejecución de obras | 1,113,732.45 | 2,539,916.89 | 1,426,184.44 | 128.05% |
| TOTAL GENERAL | 6,612,588.91 | 10,286,221.84 | 3,673,632.93 | 55.56% |

Fuente: Reporte de Ingresos al 31-12-2014 de la oficina de planificación y presupuesto.

2015

CUADRO DE COMPORTAMIENTO DE LOS INGRESOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015 POR DEPENDENCIAS

| ACTIVIDADES (DEPENDENCIAS) | PRESUPUESTO ANUAL DE INGRESOS | EJECUCIÓN DE INGRESOS A DICIEMBRE- 2015 | SALDO POR RECAUDAR AL 31-12-2015 | PORCENTAJE RECAUDADO % |
|---|-------------------------------|---|----------------------------------|------------------------|
| 1. Dirección Sede central de la SBPA | 285,110.00 | 283,833.88 | 1,276.12 | 99.55% |
| 2. Direcc. Servicios funerarios y de Cementerio | 4,980,000.00 | 5,168,036.27 | -188,036.27 | 103.78% |
| 3. Direcc. Centro de salud mental M. Heresi | 175,100.00 | 145,111.69 | 29,988.31 | 82.87% |
| 4. Direcc. De Proyectos y gestión de servicios | 50,000.00 | 39,295.00 | 10,705.00 | 78.59% |
| 5. Direcc. De gestión Inmobiliaria | 3,150,000.00 | 3,190,120.22 | -40,120.22 | 101.27% |
| SUB TOTAL | 8,640,210.00 | 8,826,397.06 | -186,187.06 | 102.15% |
| Devolución I.G.V. por SUNAT | 0.00 | 0.00 | | 0% |
| Transferencia del MEF D.U.037-94 | 60,000.00 | 60,000.00 | 0.00 | 100% |
| Saldo de balance 2013 | 5,790,080.00 | 5,790,080.00 | 0.00 | 100% |
| TOTALES | 14,490,290.00 | 14,676,477.06 | -186,187.06 | 101.28% |

Fuente: Reporte de Ingresos al 31-12-2015 de la oficina de planificación y presupuesto.

COMPORTAMIENTO DE LOS GASTOS AL 31 DE DICIEMBRE 2015, POR DEPENDENCIAS

| ACTIVIDADES (DEPENDENCIAS) | PRESUPUESTO ANUAL DE GASTOS | EJECUCIÓN DE GASTOS A DICIEMBRE- 2015 | SALDO POR EJECUTAR AL 31-12-2015 | PORCENTAJE EJECUTADO % |
|---|-----------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|------------------------|
| 1. Direcc. Sede central de la SBPA | 5,218,318.00 | 4,370,251.48 | 848,066.52 | 83.75% |
| 2. Direcc. Servicios funerarios y de Cementerio | 660,250.00 | 502,275.13 | 157,974.87 | 76.07% |
| 3. Direcc. CAR del niño "Chaves de la Rosa" | 800,546.00 | 564,763.19 | 235,782.81 | 70.55% |
| 4. Direcc. Centro de salud mental M. Heresi | 1,226,161.00 | 1,063,879.00 | 162,282.00 | 86.77% |
| 5. Direcc. CAR del adulto mayor "El buen Jesús" | 729,350.00 | 657,767.83 | 71,582.17 | 90.19% |
| 6. Direcc. Hogar de María y el Buen Samaritano | 320,435.00 | 326,441.98 | -6,006.98 | 101.87% |
| 7. Direcc. De Servicios Alimentarios | 790,532.00 | 435,764.12 | 354,767.88 | 55.12% |
| 8. Direcc. De Gestión Inmobiliaria | 510,923.00 | 480,645.82 | 30,277.18 | 94.07% |
| 9. Direcc. De Proyectos y Gestión de Servicios | 143,010.00 | 140,764.94 | 2,245.06 | 98.43% |
| 10. Gestión de Infraestructura-Ejecución de obras | 4,090,765.00 | 3,880,543.11 | 210,221.89 | 94.86% |
| TOTAL GENERAL | 14,490,290.00 | 12,423,096.60 | 2,067,193.40 | 85.73% |

Fuente: Reporte de Ingresos al 31-12-2015 de la oficina de planificación y presupuesto.

CUADRO COMPARATIVO DE EJECUCIÓN DE INGRESOS POR DEPENDENCIAS DE LA SBA AL MES DE DICIEMBRE 2014 VS. 2015

| DEPENDENCIAS | VARIACIÓN | | | |
|---|----------------------|----------------------|-------------------|--------------------|
| | INGRESOS AÑO 2014 | INGRESOS AÑO 2015 | S/. | 2014 vs. 2015 % |
| 1. Dirección Sede central de la SBPA | 275,641.23 | 283,833.88 | 8,192.65 | 2.97% |
| 2. Direcc. Servicios funerarios y de Cementerio | 5,000,036.74 | 5,168,036.27 | 167,999.53 | 3.36% |
| 3. Direcc. Centro de salud mental M. Heresi | 121,169.46 | 145,111.69 | 23,942.23 | 19.76% |
| 4. Direcc. De Proyectos y gestión de servicios | 33,856.00 | 39,295.00 | 5,439.00 | 16.07% |
| 5. Direcc. De gestión Inmobiliaria | 3,120,990.32 | 3,190,120.22 | 69,129.90 | 2.21% |
| SUB TOTAL | 8,551,693.75 | 8,826,397.06 | 274,703.31 | 3.21% |
| Devolución I.G.V. por SUNAT | 82,646.00 | 0.00 | -82,646.00 | -100% |
| Transferencia del MEF D.U.037-94 | 1,299,610.00 | 60,000.00 | -1,239,610.00 | -95% |
| Saldo de balance incorporado | 4,722,080.00 | 5,790,080.00 | 1,068,000.00 | 23% |
| TOTALES | 14,656,029.75 | 14,676,477.06 | 20,447.31 | 0.14% |

Fuente: Reporte de Ingresos al 31-12-2015 de la oficina de planificación y presupuesto.

CUADRO COMPARATIVO DE EJECUCIÓN DE GASTOS POR DEPENDENCIAS DE LA SBA AL MES DE DICIEMBRE 2014 VS. 2015

| ACTIVIDADES (DEPENDENCIAS) | VARIACIÓN | | | |
|---|----------------------|----------------------|---------------------|--------------------|
| | GASTOS AÑO 2014 | GASTOS AÑO 2015 | S/. | 2014 vs. 2015 % |
| 1. Direcc. Sede central de la SBPA | 3,370,251.48 | 4,370,251.48 | 1,000,000.00 | 29.67% |
| 2. Direcc. Servicios funerarios y de Cementerio | 482,275.13 | 502,275.13 | 20,000.00 | 4.15% |
| 3. Direcc. CAR del niño "Chaves de la Rosa" | 795,853.12 | 564,763.19 | -231,089.93 | -29.04% |
| 4. Direcc. Centro de salud mental M. Heresi | 960,336.98 | 1,063,879.00 | 103,542.02 | 10.78% |
| 5. Direcc. CAR del adulto mayor "El buen Jesús" | 557,767.83 | 657,767.83 | 100,000.00 | 17.93% |
| 6. Direcc. Hogar de María y el Buen Samaritano | 276,213.08 | 326,441.98 | 50,228.90 | 18.18% |
| 7. Direcc. De Servicios Alimentarios | 474,979.46 | 435,764.12 | -39,215.34 | -8.26% |
| 8. Direcc. De Gestión Inmobiliaria | 713,621.01 | 480,645.82 | -232,975.19 | -32.65% |
| 9. Direcc. De Proyectos y Gestión de Servicios | 115,006.86 | 140,764.94 | 25,758.08 | 22.40% |
| 10. Gestión de Infraestructura-Ejecución de obras | 2,539,916.89 | 3,880,543.11 | 1,340,626.22 | 52.78% |
| TOTAL GENERAL | 10,286,221.84 | 12,423,096.60 | 2,136,874.76 | 20.77% |

Fuente: Reporte de Ingresos al 31-12-2015 de la oficina de planificación y presupuesto.

VI. CUESTIONARIO DE EFECTIVIDAD LABORAL

Dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta. El objetivo de este cuestionario es conocer la eficiencia en el trabajo después de aplicado el programa de coaching empresarial. Sus respuestas nos interesan y ayudan a mejorar la productividad en la institución. De antemano, gracias por su aporte a la institución.

Área:

Sexo: F___ M___

Fecha:

**Marque con una X donde corresponda*

1. ¿Durante cuánto tiempo su velocidad de trabajo diario es más alto de lo esperado?

| | |
|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Todo el tiempo |
| <input type="checkbox"/> | La mayor parte del tiempo |
| <input type="checkbox"/> | La mitad del tiempo |
| <input type="checkbox"/> | Muy poco tiempo |
| <input type="checkbox"/> | En ningún momento |
| <input type="checkbox"/> | No lo sé |

2. ¿Durante cuánto tiempo su velocidad de trabajo diario es menor de lo esperado?

| | |
|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Todo el tiempo |
| <input type="checkbox"/> | La mayor parte del tiempo |
| <input type="checkbox"/> | La mitad del tiempo |
| <input type="checkbox"/> | Muy poco tiempo |
| <input type="checkbox"/> | En ningún momento |
| <input type="checkbox"/> | No lo sé |

3. ¿Usted no realiza ninguna actividad de trabajo cuando se supone que debería de estar haciéndolo?

| | |
|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Todo el tiempo |
| <input type="checkbox"/> | La mayor parte del tiempo |
| <input type="checkbox"/> | La mitad del tiempo |

| | |
|--|-----------------------|
| | Muy poco tiempo |
| | En ningún momento |
| | Prefiero no contestar |

4. ¿Usualmente se encuentra trabajando sin el cuidado o la atención que debe tener?

| | |
|--|---------------------------|
| | Todo el tiempo |
| | La mayor parte del tiempo |
| | La mitad del tiempo |
| | Muy poco tiempo |
| | En ningún momento |
| | Prefiero no contestar |

5. ¿Su trabajo es llevado a cabo con la calidad esperada?

| | |
|--|---------------------------|
| | Todo el tiempo |
| | La mayor parte del tiempo |
| | La mitad del tiempo |
| | Muy poco tiempo |
| | En ningún momento |
| | Prefiero no contestar |

6. ¿Se encuentra usted enfocado y concentrado en el trabajo diario?

| | |
|--|---------------------------|
| | Todo el tiempo |
| | La mayor parte del tiempo |
| | La mitad del tiempo |
| | Muy poco tiempo |
| | En ningún momento |
| | Prefiero no contestar |

7. ¿Se encuentra usted soñando despierto y desconcentrado en el trabajo diario?

| | |
|--|----------------|
| | Todo el tiempo |
|--|----------------|

| | |
|--|---------------------------|
| | La mayor parte del tiempo |
| | La mitad del tiempo |
| | Muy poco tiempo |
| | En ningún momento |
| | Prefiero no contestar |

8. ¿Su inmediato superior le dirige, guía y lidera de una manera responsable y adecuada a todos sus compañeros en su área correspondiente de trabajo?

| | |
|--|---------------------------|
| | Todo el tiempo |
| | La mayor parte del tiempo |
| | La mitad del tiempo |
| | Muy poco tiempo |
| | En ningún momento |
| | No lo sé |

9. ¿Ha tenido problemas de relacionarse con otros para el trabajo en equipo?

| | |
|--|---------------------------|
| | Todo el tiempo |
| | La mayor parte del tiempo |
| | La mitad del tiempo |
| | Muy poco tiempo |
| | En ningún momento |
| | No lo sé |

10. ¿El uso de recursos y la gestión del tiempo son aspectos efectivamente empleados dentro de la institución?

| | |
|--|---------------------------|
| | Todo el tiempo |
| | La mayor parte del tiempo |
| | La mitad del tiempo |
| | Muy poco tiempo |
| | En ningún momento |

| | |
|--|----------|
| | No lo sé |
|--|----------|

11. ¿Es explotada la capacidad individual de sus compañeros de trabajo en las acciones y tareas de equipo?

| | |
|--|---------------------------|
| | Todo el tiempo |
| | La mayor parte del tiempo |
| | La mitad del tiempo |
| | Muy poco tiempo |
| | En ningún momento |
| | No lo sé |

Has terminado la encuesta, gracias por tu participación.

VII. CUESTIONARIO DE CONTROL DEL CLIMA LABORAL

Dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta. El objetivo de este cuestionario es conocer cómo se siente usted en la institución después de aplicado el programa de coaching empresarial. Sus respuestas nos interesan y ayudan a mejorar el clima laboral en la institución. De antemano, gracias por su aporte a la institución.

Área:

Sexo: F___ M___

Fecha:

**Por favor, circule el número que corresponda a su respuesta, de acuerdo con la escala de valoración que se presenta a continuación:*

1- Nunca

2- Casi nunca

3- A veces

4- Casi siempre

5- Siempre

1. Me siento orgulloso(a) de trabajar en esta empresa.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

2. Mi puesto de trabajo es interesante y desafiante.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

3. Aprendo todos los días mejores formas de hacer el trabajo.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

4. Puedo comunicar mis necesidades a las personas indicadas.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

5. Puedo influir en las decisiones que se toman en mi área.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

6. Puedo hacer mi trabajo de manera segura y cómoda.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

7. Me siento reconocido(a) en el trabajo.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

8. La remuneración que percibe usted ¿responde al trabajo realizado?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

9. Me satisface la calidad de los servicios básicos (agua potable, sanitarios, vestidores, comedor).

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

10. Puedo combinar el tiempo dedicado al trabajo, la familia y mi desarrollo personal.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

11. Puedo expresar abiertamente mis puntos de vista a compañeros y jefes.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

12. Hay un ambiente de compromiso en mi grupo de trabajo.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

13. Recibo retroalimentación útil de mi jefe sobre mi desempeño.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

14. Se estimula el trabajo en equipo y se capacita al equipo.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

15. Los jefes comunican oportunamente las necesidades de la empresa.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

16. Mi grupo de trabajo propone soluciones a problemas y las lleva a cabo.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

17. Antes del cumplimiento de las metas de producción, está la integridad del trabajador

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

18. Hay reconocimiento a mi equipo de trabajo al superar las metas esperadas.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

19. En mi trabajo me he sentido acosado (a) y/o intimidado (a).

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

20. Las tareas en mi área de trabajo las pueden realizar un hombre o una mujer.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

21. A mi jefe le interesa mucho lo que pensamos.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

22. Las reglas y los sistemas de la empresa se adaptan fácilmente a los cambios
requeridos.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

23. En la empresa hay un ambiente abierto a la creatividad de los trabajadores y
empleados.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

24. Hay tiempo, recursos y retroalimentación para la capacitación-aprendizaje del personal.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

25. Los valores, objetivos y metas de la empresa son bien comunicados.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

26. La empresa promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

27. La empresa se preocupa porque las condiciones de trabajo sean seguras.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

28. Se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

29. La empresa contrata personal con capacidades diferentes.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

30. En la empresa se contrata personal sin distinción de género (hombres-mujeres).

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

31. La empresa es honesta al cumplir con los acuerdos generados con el personal.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Fuente: www.simapro.oit.org

Has terminado la encuesta, gracias por tu participación.

VIII. CUESTIONARIO DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN

Dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta. El objetivo de este cuestionario es medir la satisfacción después de aplicado el programa de coaching empresarial. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial. Esta encuesta dura aproximadamente menos de cinco minutos. De antemano, gracias por su aporte a la organización.

Área:

Sexo: F___ M___

Fecha:

**Marque con una X donde corresponda*

1. ¿Cuánto tiempo ha utilizado los servicios del coach profesional?

| | |
|--|---------------------------|
| | Menos de un mes |
| | De uno a tres meses |
| | De tres a seis meses |
| | Entre seis meses y un año |
| | Nunca los he utilizado |

2. Indíquenos su grada de satisfacción general con el programa general de coaching en una escala de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | N/A |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-----|

3. En comparación con otras alternativas de programas de capacitación es...

| | |
|--|-------------------|
| | Mucho mejor |
| | Algo mejor |
| | Más o menos igual |
| | Algo peor |
| | Mucho peor |
| | No lo sé |

4. Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es pobre y 10 es excelente) los siguientes atributos del programa de coaching empresarial.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | N/A |
|-----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-----|
| Profesionalidad | | | | | | | | | | | |
| Calidad del servicio | | | | | | | | | | | |
| Relación calidad precio | | | | | | | | | | | |
| Bien organizado | | | | | | | | | | | |
| Orientado a satisfacer al cliente | | | | | | | | | | | |
| Buena calidad | | | | | | | | | | | |

5. Ahora valores del 1 al 10 la importancia que tienen para usted esos mismos atributos.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | N/A |
|-----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-----|
| Profesionalidad | | | | | | | | | | | |
| Calidad del servicio | | | | | | | | | | | |
| Relación calidad precio | | | | | | | | | | | |
| Bien organizado | | | | | | | | | | | |
| Orientado a satisfacer al cliente | | | | | | | | | | | |
| Buena calidad | | | | | | | | | | | |

6. ¿Ha recomendado usted un programa de coaching empresarial a otras personas?

7. ¿Recomendaría usted un programa de coaching empresarial a otras personas?

| | |
|--|----|
| | Si |
| | No |

| | |
|--|----|
| | Si |
| | No |

8. Utilizará usted un programa de coaching empresarial de nuevo?

| | |
|--|----------------------------|
| | Seguro que sí |
| | Probablemente sí |
| | Puede que sí, puedo que no |
| | Probablemente no |
| | Seguro que no |

Has terminado la encuesta, gracias por tu participación.

IX. CÓDIGO DEONTOLÓGICO DE LA ICF

Parte 1: Definición de coaching

Sección 1: Definiciones

- **Coaching:** el coaching consiste en trabajar junto con los clientes en un proceso creativo y estimulante que les sirva de inspiración para maximizar su potencial personal y profesional.
- **Relación de coaching profesional:** se establece una relación de coaching profesional cuando el coaching incluye un acuerdo o contrato comercial que estipula las responsabilidades de cada parte.
- **Coach profesional de la ICF:** un coach profesional de la ICF se compromete a practicar las competencias clave profesionales de la ICF y aplicar el código deontológico de ésta.

A fin de clarificar los roles en la relación de coaching, conviene a menudo distinguir al cliente del patrocinador. En la mayoría de los casos, el cliente y el patrocinador son la misma persona y, por ello, reciben la misma denominación de cliente. No obstante, con el objeto de identificarlos, la International Coach Federation define estos roles del modo siguiente:

- **Cliente:** se trata de la persona o las personas que reciben la sesión de coaching.
- **Patrocinador:** se trata de la entidad (incluidos sus representantes) que paga y/o se ocupa de organizar los servicios de coaching.

En cualquier caso, los acuerdos o contratos de coaching deben estipular claramente los derechos, los roles y las responsabilidades del cliente y del patrocinador, si no son la misma persona.

Parte 2: Las normas del código deontológico de la ICF

Preámbulo: Los coaches profesionales de la ICF aspiran a comportarse de un modo tal que honren a la profesión de coaching, son respetuosos con los diferentes enfoques del coaching y reconocen estar sometidos a la legislación y a las normas aplicables.

Sección 1: Conducta profesional en general

Como coach:

- 1) No realizaré intencionadamente declaraciones públicas engañosas o falsas sobre lo que ofrezco como coach, ni realizaré declaraciones falsas por escrito en ningún documento con relación a la profesión de coaching, mis acreditaciones o la ICF.
 - 2) Informaré fielmente sobre mis cualificaciones, pericia, experiencia, certificados y acreditaciones de la IFC relativos al coaching.
 - 3) Reconoceré y respetaré los esfuerzos y las contribuciones de los demás y no los asumiré como propios. Comprendo que al infringir esta norma puedo ser objeto de un recurso legal interpuesto por un tercero.
 - 4) Me esforzaré, en todo momento, en identificar las cuestiones personales que puedan perjudicar, ser incompatibles o interferir con mi actividad de coaching o mis relaciones de coaching profesionales. Siempre que los hechos y las circunstancias lo requieran, buscaré sin demora ayuda profesional y decidiré la acción que deberé emprender, incluido si resulta apropiado suspender o concluir mis relaciones de coaching.
 - 5) Me comportaré de acuerdo con el código deontológico de la ICF en las actividades de formación, tutoría y supervisión de coach.
 - 6) Me comportaré y notificaré las investigaciones con honestidad y competencia y según las normas científicas reconocidas y las directrices pertinentes aplicables. Realizaré las investigaciones con el consentimiento y la aprobación necesarios de las personas implicadas y de forma que los participantes queden protegidos de cualquier posible daño. Todas las actividades de la investigación se realizarán de modo que se ajusten a la legislación aplicable del país en el que se lleve a cabo la investigación.
-

7) Conservaré, guardaré y desecharé todos los registros creados durante mi actividad de coaching de modo tal que no afecte a la confidencialidad, la seguridad y la privacidad y sea conforme a la legislación y los acuerdos aplicables.

8) Utilizaré la información de contacto de los miembros de la ICF (direcciones de correo electrónico, números de teléfono, etcétera) únicamente en el modo y medida especificados por la ICF

Sección 2: Conflictos de intereses

Como coach:

9) Procuraré evitar conflictos o posibles conflictos de intereses y en caso de que existan los expondré abiertamente. Propondré retirarme de la relación en el caso de que surjan tales conflictos.

10) Informaré a mi cliente y a su patrocinador de cualquier compensación prevista de terceras partes que pueda pagar o recibir por referencias en relación con dicho cliente.

11) Sólo intercambiaré servicios, bienes u otra remuneración no dineraria cuando ello no dañe la relación de coaching.

12) No obtendré intencionadamente ninguna ventaja ni beneficio personal, profesional o dineraria de la relación cliente/coach, excepto en forma de compensación según lo estipulado en el contrato o acuerdo.

Sección 3: Comportamiento profesional con los clientes

Como coach:

13) No realizaré intencionadamente declaraciones engañosas o falsas sobre los resultados que mi cliente o el patrocinador obtendrá del proceso de coaching ni de mí como coach.

14) No proporcionaré a los posibles clientes o patrocinadores información o consejos que sepa o crea que son falsos o engañosos.

15) Elaboraré acuerdos o contratos claros con mis clientes o patrocinadores. Respetaré los acuerdos y contratos constituidos en el contexto de las relaciones de coaching profesionales.

16) Antes de la reunión inicial o durante ésta, explicaré detalladamente a mi cliente y a los patrocinadores del coaching —y me esforzaré para que comprendan— la naturaleza del coaching, la naturaleza y los límites de los acuerdos de confidencialidad y financieros y cualesquiera otras cláusulas establecidas en el acuerdo o contrato de coaching.

17) Seré responsable de definir los límites pertinentes, claros y respetuosos con las diferencias culturales, que se aplicarán a las relaciones físicas que pueda mantener con mis clientes o los patrocinadores.

18) No mantendré relaciones sexuales con ninguno de mis clientes o patrocinadores.

19) Respetaré el derecho de mi cliente a concluir la relación de coaching cuando lo desee durante el proceso, según las cláusulas estipuladas en el acuerdo o contrato. Estaré atento a los indicios que muestren que mi cliente ha dejado de beneficiarse de nuestra relación de coaching.

20) Si creo que mi cliente o el patrocinador puede recibir un mejor servicio de otro coach u otros recursos, le animaré para que realice el cambio pertinente.

21) Aconsejaré a mi cliente que busque los servicios de otros profesionales cuando lo considere necesario u oportuno.

Sección 4: Confidencialidad y privacidad

Como coach:

22) Mantendré los niveles de confidencialidad más exigentes con la información de mi cliente y del patrocinador. Elaboraré un acuerdo o contrato claro antes de divulgar la información a otra persona, a menos que sea requerido por ley.

23) Elaboraré un acuerdo claro sobre el intercambio de la información de coaching entre el coach, el cliente y el patrocinador.

24) Cuando me dedique a la formación de estudiantes de coaching, explicaré claramente las políticas de confidencialidad a los estudiantes.

25) Compeleré a los coaches asociados o a las personas que dirija al servicio de mis clientes y sus patrocinadores, ya sea de forma remunerada o voluntaria, a que elaboren acuerdos o contratos claros que cumplan la Parte 2 Sección 4 del código deontológico de la ICF: las normas de confidencialidad y privacidad y todo el código deontológico hasta donde sea aplicable.

Parte 3: Juramento de ética profesional de la ICF

Como coach profesional reconozco y acepto respetar mis obligaciones éticas y legales ante mis clientes y patrocinadores de coaching, mis colegas y el público en general. Prometo acatar el código deontológico de la ICF y aplicar estas normas en mis servicios de coaching.

Si infrinjo este juramento de ética profesional o cualquier parte del código deontológico de la ICF, acepto que la ICF según su criterio me responsabilice de ello. Acepto además que mi responsabilidad ante la IC por mi incumplimiento conlleve sanciones como la pérdida de mi titularidad como miembro de la ICF y/o mis acreditaciones de la ICF.

Adoptado por la Junta Directiva Global de la ICF en junio de 2015.

X. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017

**SOCIEDAD DE BENEFICENCIA
PÚBLICA DE AREQUIPA**

PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2015 – 2017



**Oficina de Planeamiento y
Presupuesto – Arequipa 2015**